# السياسات البترولية

## فى مجال الأفراد

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

2006

الناشر
دار الفكر الجامعى
٣٠ ش سوتير الازاريطة ـ الاسكندرية
ت : ٤٨٤٣١٣٢

بسم الله الرحمن الرحيم

ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم مـــن الطيبـات وفضلنـاهم على كثيرٍ ممن خلقنا تفضيلاً " .

صدق الله العظيم

# شكر وتقدير

أود قبل كل شيء أن أوجه عميق شكري وخالص تقديري إلى الأستاذ الدكتور عبد الرحمن عبد الباقي عمر -أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة- جامعة عين شمس - والذي كان له فضل الإشراف على هذه الرسالة وكان لصائب توجيهاته وروحه العلمية الأصيلة أكبر الأثر في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بخالص شكري للأستاذ الدكتور أحمد أمين عامر -عميد كلية التجارة- جامعة قناة السويس- لما لاقيته من سيادته من تشجيع ومعاونة صادقة وتذليله الكثير من الصعاب التي واجهتني وتقديمه الكثير من النصح والإرشاد.

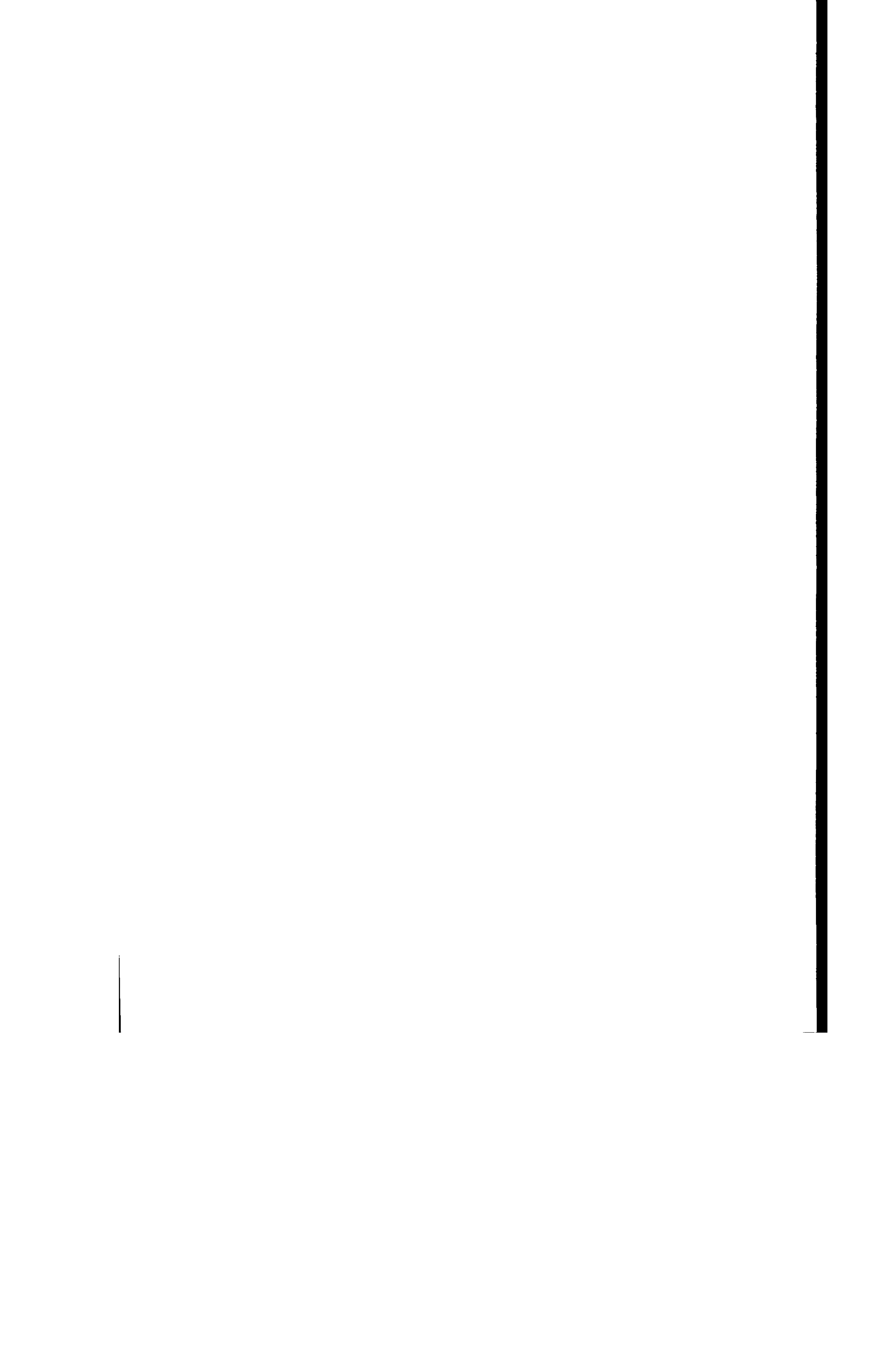
كما أتوجه بجزيل شكري وخالص تقديري للأستاذ الدكتور بكري طه عطية أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الأزهر لتفضله بالمشاركة في مناقشته هذا البحث والذي كان للباحث شرف التلمذة على يديه في السنة التمهيدية للماجستير بكلية التجارة- جامعة عين شمس.

ولا يفوتني أن أشيد بفضل الأستاذ الدكتور إسماعيل العوامري -أستاذ الإحصاء بكلية التجارة جامعة عين شمس- لتقديمه الكثير من النصح والإرشاد وتصحيحه للمعلومات الإحصائية الواردة بالبحث.

كما أشيد بالمعاونة الصادقة التي لمستها من السادة العاملين بشركات بترول السويس -وأخص بالذكر منهم السيد الأستاذ إبراهيم خيري رئيس قطاع شؤون العاملين بشركة النصر للبترول- وكذا رجال الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والهيئة المصرية العامة للبترول والعاملين بمكتبات كليات التجارة جامعتي قناة السويس وعين شمس واتحاد الصناعات المصرية ومعهد التخطيط القومي.

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير لكل من كان له فضل المعاونة في إتمام هذا البحث.

الباحث



## فهرس

## فهرست الجداول

# فهرست الأشكال

# مُقدِّمة

## 1/1 تعريف بالدراسة :

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر اليوم لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل عضوا هاما وأساسيا في نجاح أي منظمة.

وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم، ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون منذ أكثر من أربعين عاما، ففي أحد المؤتمرات السنوية الجمعية إدارة الأعمال الأمريكية أعلن "توماس سباتس" نائب رئيس شركة الأغذية العامة أن :

**الإدارة هي إدارة الأفراد**(1)

ويعتمد الأسلوب السليم لإدارة البشر على إدراك أن السلوك الإنساني يعتبر بمثابة نظام فرعي في التنظيم الكلي "المنظمة" حيث يتكون هذا التنظيم من نظامين فرعيين هما(2) :

1- عدد كبير من الأفراد لا يمكنهم الاتصال المباشر فيما بينهم ولكن لهم هدف واحد مشترك.

2- الإدارة التي تقوم بالتنسيق والتكامل بين مختلف أجزاء وعناصر النظام بما يمكنه من تحقيق أهدافه.

---

(1) Lawence apply "Management is personnel administration" Managing people at work reading in personnel, Ed. Date Beach (New York macmillan Company 1971) p. 45.

(2) د. بكري طه عطية -مقدمة في إدارة منظمات الأعمال- دار الكتاب الجامعي - القاهرة -1977- ص11-17.

وحتى يؤدي التنظيم وظيفته بفاعلية وكفاءة فإنه يجب أن تعمل جميع أجزاءه النظم الفرعية التي يتكون فيها" في وقت واحد حيث يمكنها حينئذ أن تحقق ناتجا يفوق مجرد مجموع الناتج الذي تحققه النظم الفرعية لو عملت منفردة السيزنجى "[1].

ولما كان التحدي الأساسي الذي يواجه الباحثين في مجالات إدارة الأعمال المختلفة هو كيفية تحديد إطار علمي وعملي لتوجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات سليمة في مجال الأفراد.

وحيث أن صناعة البترول تعتبر من أهم الصناعات التي يعتمد عليها الاقتصاد المصري فهي تمثل مصدر رئيسي للدخل القومي، لذا فإنه ينبغي التأكد من سلامة نظم الأفراد المطبقة بها.

ومن ثم فإن الباحث سوف يتعرض لسياسات الأفراد في قطاع البترول بقصد التعرف على نواحي الضعف والقوة فيها، بقيمة التوصل إلى تقييم دقيق لها، مع محاولة اقتراح إطار علمي لسياسات الأفراد بشركات بترول السويس.

## 1 /2 أسباب اختيار قطاع البترول كميدان للدراسة :

يمثل قطاع البترول أهمية بارزة خاصة في اقتصاديات جمهورية مصر العربية بعد أن تغيرت النظرة إلى البترول من كونه المصدر الرئيسي للطاقة إلى اعتباره من المصادر الأساسية لتمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبعد أن تمكنت صناعة البترول من الانتقال من حالة القصور عن مجرد الوفاء باحتياجات الاستهلاك المحلي إلى مرحلة القدرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي ثم الاتجاه المضطرد إلى مرحلة التصدير، ومن ثم القدرة على المشاركة في دعم الاقتصاد القومي ودفع عجلة التنمية.

---

(1) د. بكري طه عطية -مقدمة في إدارة منظمات الأعمال- مرجع سبق ذكره ص 7.

وهناك مجموعة من الأسباب دفعت الباحث إلى اختيار قطاع البترول كمجال للدراسة وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي[1]:

أ - أن أهمية قطاع البترول لم تعد محدودة في نطاق المنتجات التقليدية فقط بل ازدادت هذه الأهمية بدخول البترول في مجال صناعة البتروكيماويات التي تعتبر من أهم منجزات التكنولوجيا الحديثة، حيث إنه أصبح استهلاك الفرد من البتروكيماويات أحد المقاييس الحديثة لرفاهية الشعوب.

ب - ارتفاع نسبة عدد العاملين في قطاع البترول إلى إجمالي عدد العاملين في قطاع الصناعة ككل حيث وصل عام 1985 إلى حوالي 15 ٪ من إجمالي العمالة في قطاع الصناعة.

ج- التزايد المستمر في حجم الاستهلاك المحلي من المنتجات البترولية والغازات الطبيعية حيث وصل هذا الاستهلاك إلى 21.9 مليون طن عام 1985.

د- الزيادة المضطردة والمستمرة في حجم الصادرات البترولية حيث وصلت إلى 3340 مليون دولار عام 1985 بينما بلغ صافي ميزان المدفوعات لقطاع البترول عن نفس العام 2630 مليون دولار.

هـ- التزايد المستمر في الكميات التي تنتجها معامل التكرير المصرية حيث وصلت عام 1985 إلى حوالي 19.64 ألف طن.

و- ضخامة حجم الاستثمارات التي تخصصها الدولة لقطاع البترول حيث وصلت في الخطة الخمسية الأخيرة إلى حوالي 412 مليون جنيه.

## 3/1 أهمية البحث :

تعتبر دراسة سياسات الأفراد من أهم الدراسات الإدارية والاقتصادية وذلك للاعتبارات التالية :

---

(1) مجلة البترول -البترول في جمهورية مصر العربية- المجلد الرابع والعشرون -العدد الثاني - فبراير 1987 ص 11-13

1- تتسم أغلب الوحدات الاقتصادية بعدم الاهتمام والعناية بالعنصر البشري على الرغم من أنه من أهم العناصر القادرة على أداء دور إيجابي في رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف هذه الوحدات الاقتصادية.

2- لم تظهر أهمية سياسات الأفراد إلا مؤخراً مع الاعتراف بأنه المصدر الرئيسي للتنمية في أي دولة يكمن في مواردها البشرية فقد كان التفكير يميل في الماضي القريب إلى اعتبار الاستثمار هو القوى المحركة الرئيسية للتنمية.

3- يمثل البحث المحاولة الأولى من نوعها للدراسة الشاملة لسياسات الأفراد في قطاع البترول بجمهورية مصر العربية.

**1 / 4 مشكلة البحث :**

في هذا البحث تتمثل المشكلة الرئيسية في كيفية الوصول إلى تقييم علمي سليم لسياسات الأفراد بشركات بترول السويس.

حيث إنه من الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من استخلاص الظواهر التالية لهذه المشكلة :

1- التوزيع غير العادل للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة بشركات بترول السويس مما ترتب عليه وجود بطالة مقنعة في بعض هذه الإدارات والأقسام في حين يعاني البعض الآخر من تلك الإدارات والأقسام من تزايد عبء العمل على موظفيها.

2- تعاني العديد من الإدارات والأقسام بشركات بترول السويس من عدم مقدرتها على تنفيذ مهام الأعمال الموكلة إليها مما ترتب عليه ضعف قدرة هذه الشركات على تحقيق الأهداف المنشودة.

3- انخفاض نصيب الفرد من قيمة الميزانية المخصصة للنشاط التدريبي بشركات بترول السويس.

4- التزايد المضطرد في معدل دوران العمل بين أفراد العمالة الفنية بصفة خاصة.

5- الارتفاع المستمر في معدل إصابات العمل مع انخفاض معدل شدة تلك الإصابات.

6- ارتفاع معدل شكاوى العاملين من نظامي تقييم الأداء والحوافز بشركات بترول السويس.

## 5/1 حدود البحث :

نتيجة الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تقرر :

أ- قصر الدراسة على شركات البترول الموجودة بمدينة السويس سواء وجدت إدارتها بمدينة السويس مثل شركة السويس لتصنيع البترول أو في أماكن أخرى وعلى ذلك شملت الدراسة الشركات التالية :

1- شركة السويس لتصنيع البترول.

2- شركة النصر للبترول.

3- شركة أنابيب البترول "فرع السويس".

4- شركة مصر البترول "فرع السويس".

5- شركة بتروجاس "فرع السويس".

6- شركة المشروعات الهندسية والخدمات البترولية "فرع السويس".

واستبعد من الدراسة كل من :

1- الجمعية التعاونية للبترول "فرع السويس" وذلك لقلة عدد العاملين بالفرع والبالغ عددهم (45) شخصا فقط وكذا عدم توافر أي بيانات لدى هذا الفرع.

2- الشركة العربية لأنابيب البترول "سوميد" لعدم توافر أي بيانات لفرع هذه الشركة بالسويس.

ب- فترة أساس تجميع البيانات التاريخية هي الفترة ما بين 1974 - 1985 حيث لم يتوافر للباحث سوى بيانات هذه السنوات.

ج- اقتصرت الدراسة على سياسات الأفراد التالية :

1- سياسة تخطيط القوى العاملة.

2- سياسة الاختيار.

3- سياسية التدريب.

4- سياسة تقييم أداء العاملين.

5- سياسية الحوافز.

وذلك لما لهذه السياسات من طبيعة خاصة داخل قطاع البترول، كما أن الباحث سوف يتعرض إلى بعض سياسات الأفراد الأخرى كلما ألزم الأمر.

1/6 **أهداف البحث** :

يهدف الباحث من وراء هذا البحث إلى ما يلي :

1- التعرف عن قرب من خلال مراحل البحث المختلفة على أهم المشكلات والمعوقات الخاصة برسم سياسات الأفراد بشركات بترول السويس.

2- التعرف على الأسلوب القائم حاليا لوضع سياسات الأفراد في شركات بترول السويس بهدف دراسته وتقييمه لبيان أوجه القوة والضعف فيه، واقتراح نموذجا لتقييم سياسات الأفراد بهذا القطاع.

1/7 **أسلوب جمع البيانات** :

اعتمد الباحث على المصادر التالية في جميع البيانات :

**1- المصادر المكتبية** :

وتمثلت في الكتب والمراجع العلمية والمجلات والدوريات المختلفة وتقارير الخبراء في قطاع البترول وكذا البحوث التطبيقية والتقارير السنوية لتقييم الأداء عن السنوات 1974 - 1985، النشرات الإحصائية السنوية التي تصدرها وزارة البترول

والهيئة المصرية العامة للبترول، النشرات والدراسات الإحصائية التي تصدرها إدارات التخطيط والإحصاء داخل الشركات محل البحث.

2- المصادر الميدانية :

تمشيا مع أهداف البحث وفروضه قام الباحث بتصميم خمس استمارات تعتبر دليلا للباحث يتم في إطارها الحصول على البيانات والمعلومات الأساسية. وقد وجهت تلك الاستمارات إلى عينة من العاملين بشركات بترول السويس تم تحديدها وفقا لطريقة المعاينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة 350 فردا وقد قام الباحث بفرز استمارات الاستقصاء التي حصل عليها وتوصل إلى النتائج التالية :

- عدد الاستمارات الصحيحة 312 استمارة بنسبة 89 ٪ تقريبا
- عدد الاستمارات غير الصحيحة 10 استمارة بنسبة 2 ٪ تقريبا
- عدد الأفراد المتمتعين عن 28 فرد بنسبة 9 ٪ تقريبا

**الإجابة**

هذا وقد تم اختيار العينة على أساس المعادلة التالية للتوزيع ذات الحدين :

$$ن = \frac{(د.\ م)^2 \times ف\ (1 - ف)}{?^2}$$

حيث إن :

ن = حجم العينة

? = نسبة الخطأ المسموح به = 0.5 ٪ على طرفي منحنى التوزيع.

د. م = معامل ثقة 95 ٪ = ± 1.96

ف = نسبة الفصل = نسبة النجاح = 50 ٪

وقد تم توزيع هذه العينة على الفئات العاملة بشركات بترول السويس على النحو الذي يظهره ملحق رقم (1).

وقد قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الميدانية وذلك للحصول على كافة البيانات التي تعذر الحصول عليها من خلال استمارات الاستقصاء.

واستعان الباحث بالحاسب الإلكتروني من طراز Enter data 7/32 في إجراء العديد من العمليات الحسابية وخاصة فيما يتعلق بوضع خطة للقوى العاملة لشركات بترول السويس وكذا عند تقييم سياسة الاختبار والتدريب.

وكذا فقد شارك الباحث بنفسه في إعداد العديد من البيانات من مصادرها الأولية التفصيلية.

## 8/1 فروض البحث :

1- ليست هناك قواعد علمية سليمة يقوم على أساسها تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس الأمر الذي يؤدي إلى سوء تقدير العمالة زيادة أو نقصانا وعدم تمشيها مع حجم العمل.

2- ليس هناك نظام علمي للاختيار بشركات بترول السويس الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المواءمة بين الأفراد والوظائف.

3- لا يوجد تخطيط علمي لسياسة وبرامج التدريب المطبقة بشركات بترول السويس الأمر الذي يؤثر على معدلات غياب ودوران العمل.

4- يعجز النظام الحالي لتقييم أداء العاملين عن تحقيق الغرض المأمول منه.

5- تؤثر سياسة الحوافز المطبقة داخل شركات بترول السويس تأثيرا سلبيا على درجة رضا العاملين وكذا معدلات دوران العمل والغياب.

## 9/1 هيكل البحث :

يتكون هذا البحث من مقدمة وخمسة أبواب استعراض الباحث في المقدمة التعريف بالدراسة وأهمية البحث وتحديد مشكلة البحث ونطاقه ثم فروض البحث.

أما الباب الأول فقد خصصه الباحث لإلقاء الضوء على تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس وذلك في فصلين تناول الفصل الأول مفهوم وأهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة وتناول الفصل الثاني الطرق الإحصائية والنماذج الرياضية التي يمكن استخدامها في تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس.

أما الباب الثاني فقد خصصه الباحث لإلقاء الضوء على اختبار العاملين بشركات بترول السويس وذلك في ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول مفهوم وأهمية وأهداف مصادر اختيار العاملين بشركات بترول السويس، وتناول الفصل الثاني الطرق عناصر الاختيار، أما الفصل الثالث فقد تناول تقييم سياسة اختيار العاملين بشركات بترول السويس.

والباب الثالث خصصه الباحث لتدريب العاملين بشركات بترول السويس وذلك على فصلين تناول الفصل الأول تخطيط البرنامج التدريبي بشركات بترول السويس وتناول الفصل الثاني تقييم النشاط التدريبي بشركات بترول السويس.

والباب الرابع خصصه الباحث لتقييم أداء العاملين بشركات بترول السويس وذلك على فصلين، تناول الفصل الأول الملامح الأساسية لتقييم أداء العاملين، وتناول الفصل الثاني تقارير الكفاية.

أما الباب الخامس فقد خصصه الباحث لإلقاء الضوء على حوافز العاملين بشركات بترول السويس وذلك في ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الملامح الأساسية لسياسة الحوافز، وتناول الفصل الثاني الحوافز بين النظرية والتطبيق بشركات بترول السويس أما الفصل الثالث فتناول تقييم سياسة الحوافز بشركات بترول السويس.

وفي خاتمة البحث استعرض الباحث أهم ما توصل إليه من نتائج وتوصيات.

غير إنه مما تجدر الإشارة إليه أنه قبل أن يتناول الباحث موضوعات هذا البحث فإنه يعرض في الصفحات التالية جدولا يوضح شركات قطاع البترول ثم يعرض الهيكل التنظيمي لهذا القطاع.

وأخيرا يصور الباحث نموذجا مقترحا هيكل البحث يعتبر بمثابة دليل لما يحتويه البحث من موضوعات رئيسية وفرعية.

جدول رقم (1)

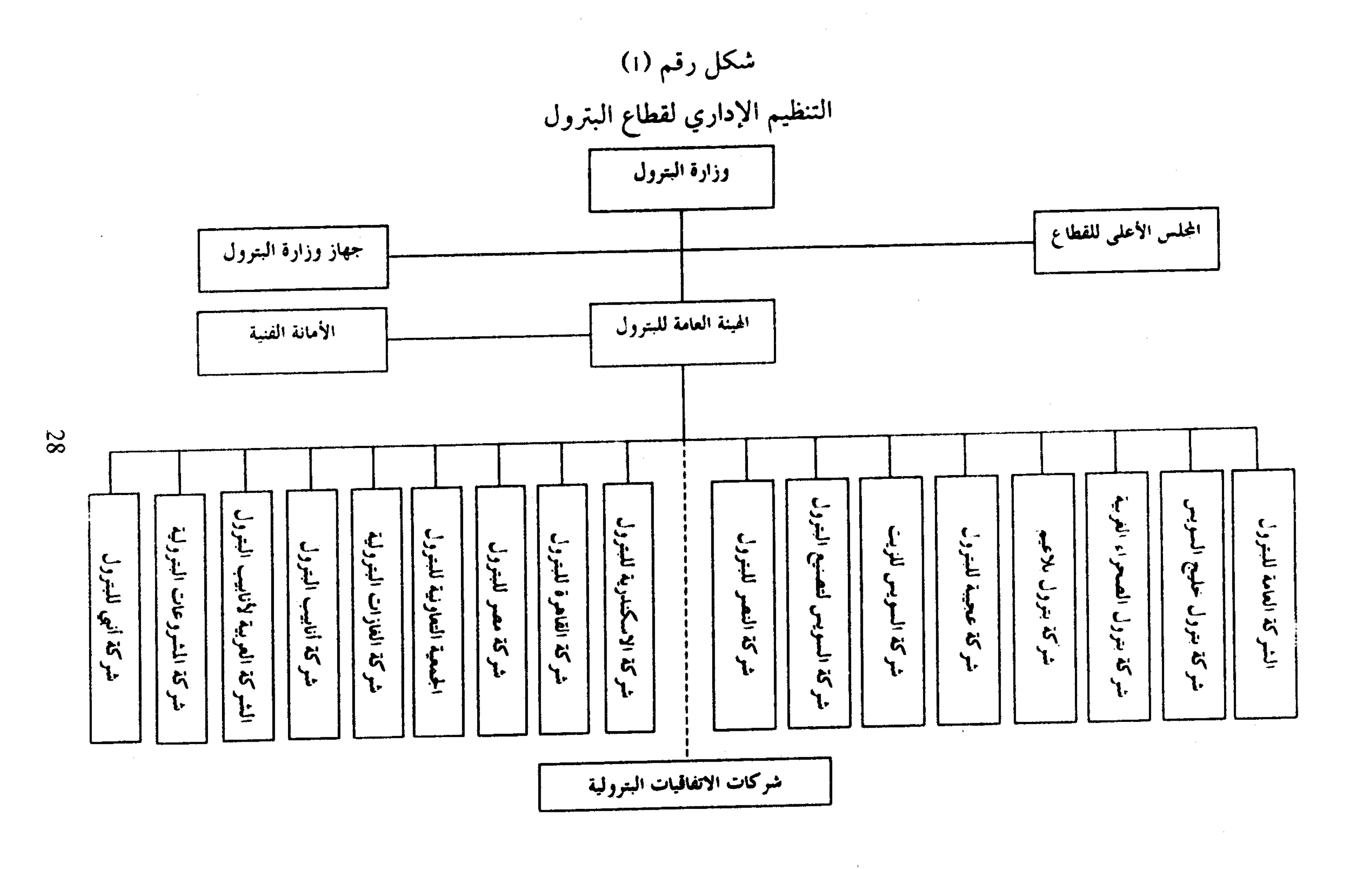
البيانات الأساسية عن شركات قطاع البترول

| اسم الشركة | سنة التأسيس | المقر الرئيسي | الملكية | الأعمال |
|---|---|---|---|---|
| الهيئة العامة للبترول | 1956 | القاهرة | وزارة البترول | الكشف والإنتاج - التكرير التسويق للمنتجات البترولية |
| الشركة العامة للبترول | 1957 | القاهرة | الهيئة العامة للبترول | الكشف والإنتاج للزيت الخام |
| بترول خليج السويس (جابكو) | 1956 | القاهرة | الهيئة العامة للبترول +شركة أمكو المصرية الأمريكية | الكشف والإنتاج للزيت الخام |
| بترول الصحراء الغربية ويبكو | 1967 | الإسكندرية | الهيئة العامة للبترول + شركة فيلبس الأمريكية | الكشف والإنتاج للزيت |
| بترول بلاعيم بتروبل | 1978 | القاهرة | الهيئة العامة الزيت +شركة المصرية العالمية | الكشف والإنتاج للزيت الخام |
| السويس للزيت | 1979 | القاهرة | الهيئة العامة للبترول + شركة ديمنكس الإنجليزية وشل وينج | الكشف والإنتاج |
| النصر للبترول | 1961 | السويس | الهيئة العامة للبترول | التكرير |
| السويس لتصنيع البترول | 1962 | السويس | الهيئة العامة للبترول | التكرير والتكسير وإنتاج الزيوت المعدنية |
| الإسكندرية للبترول | 1954 | الإسكندرية | الهيئة + مساهمين | التكرير |

| أنابيب البترول | 1962 | القاهرة | الهيئة العامة للبترول | نقل المنتجات البترولية بواسطة خطوط الأنابيب |
|---|---|---|---|---|
| مصر للبترول | 1964 | القاهرة | الهيئة العامة للبترول | تسويق المنتجات البترولية والتسهيلات الملاحية في الموانئ المصرية |
| الجمعية التعاونية | 1963 | القاهرة | الهيئة + مساهمين | تسويق المنتجات البترولية والتسهيلات الملاحية في الموانئ المصرية |
| الغازات البترولية بتروجاس | 1978 | القاهرة | الهيئة + الجمعية التعاونية للبترول | توزيع الغازات المعبأة |
| انبى | 1978 | القاهرة | الهيئة + شركة بتروجاس | هندسة وتركيب الأجهزة البترولية |
| | | القاهرة | الهيئة + شركة فيتوبى الإيطالية | الخدمات الهندسية |
| شركة البترول سومي | 1974 | الإسكندرية | شركة أبو ظبي الوطنية للبترول<br>شركة بترومين السعودية<br>الشركة الكويتية للإنشاءات والتجارة + شركة الاستثمارات الكويتية "ساك" + شركة تصنيع أنابيب البترول الكويتية<br>هيئة البترول الوطنية بقطر<br>الهيئة المصرية العامة للبترول | إنشاء خطوط الأنابيب من خليج السويس إلى البحر الأبيض المتوسط |

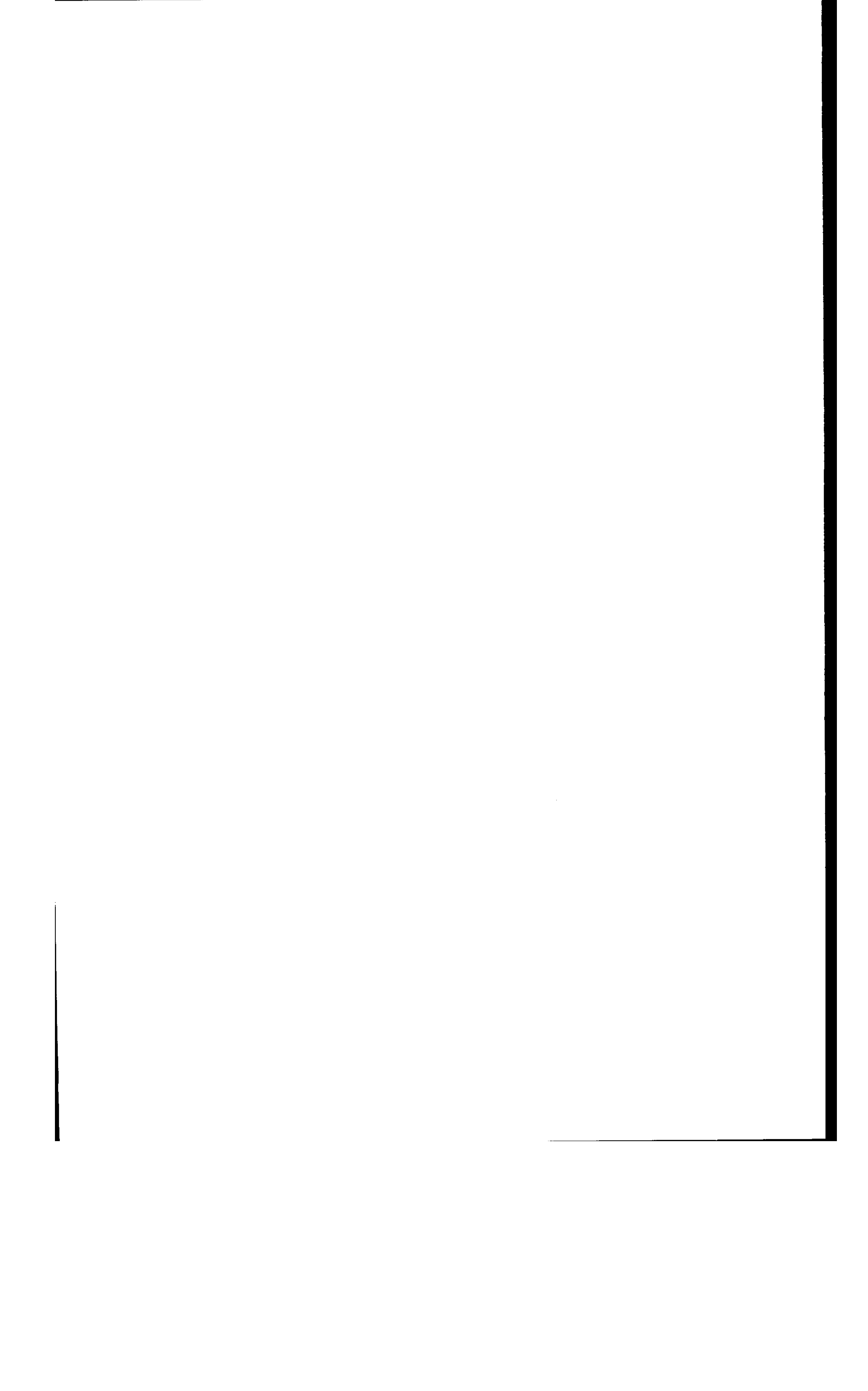
## شكل رقم (١)

## التنظيم الإداري لقطاع البترول



# الباب الأول

## تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس



## تقديم

تلعب سياسات الأفراد دوراً إيجابياً وخلاقاً في تحقيق الخطط المستهدفة وتأتي سياسة تخطيط القوى العاملة في مقدمة هذه السياسات.

حيث يعتبر تخطيط القوى العاملة بمثابة منهج متكامل يهدف إلى تحديد وتوفير العدد والنوع الملائم من الأفراد اللازمين للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من ناحية وتحقيق متطلبات الأفراد وحاجاتهم من ناحية أخرى.

هذا مع ملاحظة أن تخطيط القوى العاملة يعتبر وسيلة وأداة علمية ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلة من العمالة تحديداً دقيقاً من واقع معايير ومؤشرات معينة قد تختلف منن قطاع لآخر.

وعلى مستوى قطاع البترول يلاحظ أن هناك مدخلان رئيسيان ومختلفان تماماً لوضع خطة القوى العاملة، وهذان المدخلان هما[1]:

**المدخل الأول :**

وهو المدخل الذي يعتمد على وضع خطة متكاملة للإنتاج والاستثمار في المستقبل، ثم ترجمة هذه الخطة الإنتاجية إلى خطة للعمالة من حيث الإعداد والمستويات والتخصصات.

**المدخل الثاني :**

وهو يعتمد على البدء بحصر العمالة المتخصصة اللازمة محليا ثم في دول المنطقة ثم في دول العالم المختلفة، وتكلفة ومشاكل كل مجموعة من هذه المجموعات، مع إظهار الإعداد والمستويات الممكن تدبيرها بمعايير اقتصادية مناسبة، ثم وضع خطة للإنتاج في البترول تبعا لذلك.

---

(1) د. محمد عبد الفتاح منجي: أسس تخطيط العمالة في قطاع تكرير البترول، ندوة مستقبل صناعة تكرير البترول العربية، الفترة من 18-23 أكتوبر، دمشق، 1975، ص 5 وما بعدها.

ومما سبق يرى الباحث أنه إذا كانت خطة الإنتاج هي العنصر الحاكم في المدخل الأول، فإن العمالة تعتبر هي العنصر الحام في المدخل الثاني، على أنه في ضوء الظروف المحيطة بقطاع البترول المصري فإنه يفضل -من وجهة نظر الباحث- اتباع المدخل الثاني مرحلياً، وذلك لضمان تكلفة أقل للعمالة، وفي نفس الوقت فإنه ينبغي الاستفادة من المدخل الأول في وضع خطة متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تحديد وتدبير وإعداد العمالة المحلية اللازمة لتحقيق أهداف الإنتاج.

وعموماً فإنه -بغض النظر عن المدخل الذي يمكن أن يتبع في وضع خطة للعمالة- لا مكان التوصل إلى أسس محددة بوضع خطة للعمالة بقطاع البترول يصبح من الضروري تحليل تأثير العناصر الرئيسية المؤثرة على العمالة بهذا القطاع-بخلاف الإنتاج- وهي[1]:

**أ- حجم ونوعية الخامات :**

فمن الملاحظ أن هيكل وطبيعة وعدد المراحل الإنتاجية داخل القطاع تختلف باختلاف حجم ونوعية البترول الخام المستخدم، وعلى ذلك لا يجوز تصميم خطط موحدة لمختلف الشركات إذا كانت تعتمد على بترول خام تختلف نوعيته من شركة لأخرى.

**ب- الطاقة الإنتاجية :**

وهنا تجدر ملاحظة أن معامل الإنتاج/ عمالة يرتفع بارتفاع الطاقة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض العمالة من حيث العدد والتكلفة، كما إنه في حالة الشركات الضخمة تظهر الحاجة إلى مزيد من الخدمات الإنتاجية والإدارية والمحاسبية مما يزيد من نسبة وتكلفة العمالة اللازمة لهذه الأنشطة.

---

(1) د. محمد عبد الفتاح منجي. الدراسات السكانية وتخطيط القوى العاملة، معهد التخطيط القومي. مذكرة داخلية رقم 871، القاهرة بدون تاريخ، ص 21.

ج - التجمع أو التوزيع الجغرافي للشركات :

وفي هذا المجال يجب على مخططي القوى العاملة على مستوى قطاع البترول الأخذ في الاعتبار النقاط التالية :

1 - أن تجميع الشركات في أماكن متقاربة يؤثر على العمالة -وبصفة خاصة الغير مباشرة- بالنقصان.

2 - يعطي التقارب في رقعة جغرافية واحدة مرونة عالية في وضع خطة للعمالة خاصة بالنسبة للخبرات والتخصصات النادرة.

3 - عند وضع خطة للقوى العاملة لأي منشأة يجب مراعاة أن تشمل على عدد احتياطي مناسب من العمالة يغطي نسب الغياب والإجازات، ويساعد التجميع على خفض نسب وإعداد العمالة الاحتياطي ومن ثم خفض تكلفتها.

هذا وسوف يتناول الباحث في الصفحات القادمة سياسة تخطيط القوى العاملة -في قطاع البترول- في فصلين .. يتناول الفصل الأول مفهوم وأهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس، ويتناول الفصل الثاني النماذج الرياضية والطرق الإحصائية التي يمكن استخدامها في تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس.

# الفصل الأول

## مفهوم وأهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة

## بشركات بترول السويس

**مبحث أول :**

مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهدافه

**مبحث ثان :**

الأسلوب المستخدم في تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس

**مبحث ثالث :**

نموذج مقترح لتخطيط القوى العاملة بقطاع البترول

## المبحث الأول

## مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهدافه

**1/1/1/1 : مفهوم تخطيط القوى العاملة :**

تعددت واختلفت التعاريف التي أعطيت لتخطيط القوى العاملة وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب إلى طبيعة تخطيط القوى العاملة، إلا أنه مع تعدد هذه الآراء فإن مضمونها لا يخرج عن كونها تحليل منظم ومستمر للجوانب المختلفة للموارد البشرية.

والباحث ينظر إلى سياسة تخطيط القوى العاملة على أنها **أحد الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الأفراد في المنظمة بهدف تحديد وتوفير العاملين الملائمين للأعمال بالإعداد والقدرات والمهارات المطلوبة، وهذا يستدعي وجود ترابط وتكامل بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى لإدارة الأفراد.**

**2/1/1/1 : أهمية تخطيط القوى العاملة بقطاع البترول :**

يكتسب تخطيط القوى العاملة أهمية خاصة في قطاع البترول للأسباب الآتية[1]:

1- يتميز هذا القطاع بوجود تغيرات مستمرة في حجم وتركيب القوى العاملة بسبب التغييرات التكنولوجية المتلاحقة والتي تنعكس آثارها في تغيير طبيعة الوظائف المختلفة مما يستتبع تغيير في الشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظائف بما يتفق مع المتطلبات الجديدة.

---

(1) أ. نبيل الحسيني عليوه: تخطيط القوى العاملة في قطاع البترول -دراسة تطبيقية على الشركة العامة للبترول وشركة بترول خليج السويس- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 1976، ص 5 وما بعدها.

2- يعاني هذا القطاع من النزيف المستمر لقواه العاملة سواء من حيث العدد أو المهارات المتخصصة وذلك بسبب الحركة الداخلية والخارجية للقوى العاملة به، حيث تحاول العديد من الشركات الأجنبية سواء داخل مصر أو خارجها جذب العمالة الماهرة من هذا القطاع ومن ثم يجب السعي نحو وضع خطة للعمالة تأخذ في اعتبارها ذلك النزيف المستمر فمن هجرة العمالة.

3- يحتل قطاع البترول أهمية بارزة خاصة في اقتصاديات جمهورية مصر العربية ولا سيما بعد أن تغيرت النظرة إلى البترول من كونه مصدر رئيسي للطاقة إلى اعتباره من المصادر الأساسية لتمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم يجب السعي نحو توفير احتياجات هذا القطاع من العمالة وتحقيق التوازن المستمر بين جانبي العرض والطلب منن تلك العمالة.

4- تعاني الكثير من شركات القطاع من اختلال توزيع العمالة بين أقسامها المختلفة، فبينما تعاني بعض الأقسام من زيادة عدد العاملين بها نجد أن هناك أقساما أخرى بها عجز واضح، غير أنه لا يمكن القطع بوجود الفائض أو العجز إلا عن طريق الدراسات التي تسبق تخطيط القوى العاملة.

### 2/1/1/2 : **مشكلات تخطيط القوى العاملة بقطاع البترول :**

تعتبر عمليات تخطيط القوى العاملة من أهم سياسات الأفراد، لأنها تعمل على تحديد وتوزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع قدرتها ومؤهلاتها وميولها، ومن ثم ينعكس تأثيرها على بقية سياسات الأفراد الأخرى.

لذلك فإن وجود أية عراقيل أو عقبات في طريق سياسة تخطيط القوى العاملة، تثير الكثير من المشكلات التي تؤدي إلى تبديد وفاقد في استثمار أغنى وأفضل الموارد المتاحة في التنظيم، ألا وهي الموارد البشرية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لشركات بترول السويس لاحظ أن سياسة تخطيط القوى العاملة تعاني من المشكلات التالية :

1- تعاني العديد من شركات بترول السويس من عدم استقرار هياكلها التنظيمية، كما أن هناك فرق بين الوظائف المدونة في تلك الهياكل وبين ما هو موجود فعلا -كما يتضح من الجدول التالي- الأمر الذي يتطلب وضع خطط للعمالة تسعى إلى سد هذا الفرق على مدى زمني معين وتضمن بالتالي استقرار تلك الهياكل التنظيمية.

جدول رقم (2)

نسبة إجمالي العمالة/ الوظائف المعتمدة بالتنظيم بشركات بترول السويس لعام 1985[1]

| الشركة | إجمالي العمالة/ الوظائف المعتمدة |
|---|---|
| السويس | ٪ 69 |
| النصر | ٪ 64 |
| بتروجيت | ٪ 52 |
| الأنابيب | ٪43 |
| مصر | ٪42 |
| بتروجاس | ٪38 |

2- عدم توافر القدر الكافي من البيانات والمعلومات التي يبنى عليها خطة القوى العاملة وذلك سواء بالنسبة للبيانات ومعلومات الماضي أو الحاضر أو معلومات الرؤيا المستقبلية القريبة والبعيدة، كما إنه حتى في الحالات القليلة التي تتوافر فيها البيانات لوحظ أنها لا تتسم بالدقة الكاملة سواء من حيث عدم ذكر جميع البيانات الخاصة بموضوع معين أو عدم صحة بعض هذه البيانات.

(1) تقارير العمالة والهياكل التنظيمية لهذه الشركات.

3- عدم توافر اخصائيين لتخطيط القوى العاملة بهذه الشركات ذلك بالإضافة إلى ضآلة عدد العاملين بتخطيط القوى العاملة وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3)

عدد العاملين بتخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس وكذا مؤهلاتهم العلمية لعام 1985[1]

| الشركة | عدد العاملين بتخطيط القوى العاملة | المؤهل العلمي | | |
|---|---|---|---|---|
| | | فوق العالي | عالي | متوسط |
| السويس | 4 | 1 | 1 | 2 |
| النصر | 3 | – | 1 | 2 |
| بترجيت | 2 | – | – | 2 |
| الأنابيب | 2 | – | – | 2 |
| مصر | 1 | – | – | 1 |
| بتروجاس | 1 | – | – | 1 |

هذا ولقد لوحظ أن حملة المؤهلات العليا حديثي العمل بوظيفة تخطيط القوى العاملة فلم تتجوز فترة الخبرة بالنسبة للعاملين بشركة السويس عن سنة واحدة أما في شركة النصر فلم تتجاوز فترة الخبرة تسعة أشهر.

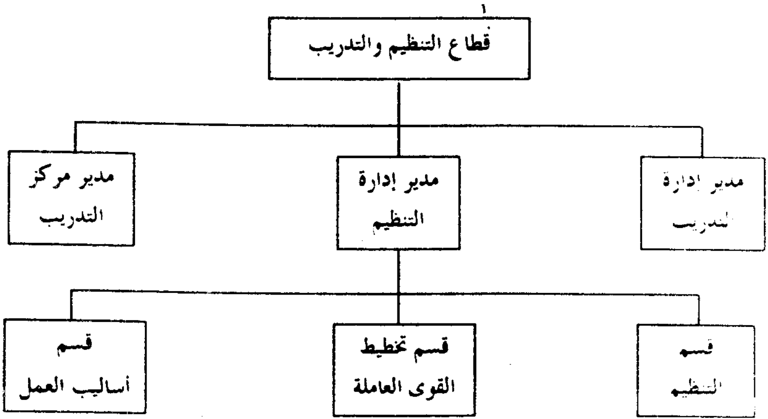
4- ليس هناك إدارة لتخطيط القوى العاملة بهذه الشركات بل يقوم بهذا العمل قسم صغير ملحق بإدارة التنظيم -وذلك كما هو الوضع في شركتي السويس والنصر للبترول- أما باقي شركات بترول السويس بتروجيت، بتروجاس، مصر، الأنابيب، فيعهد بوظيفة تخطيط القوى العاملة إلى أحد الأشخاص بإدارة الأفراد والشكل التالي يوضح موقع قسم تخطيط القوى العاملة بشركتي السويس والنصر.

---

(1) سجلات إدارة الأفراد بهذه الشركات.

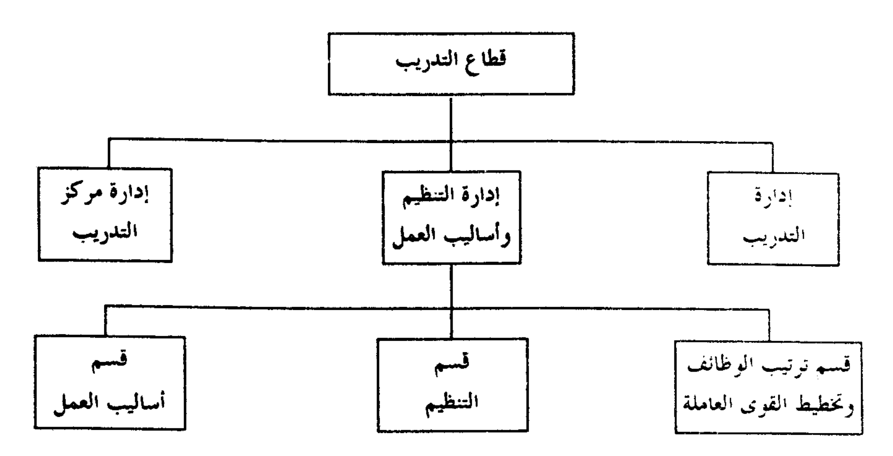
## شكل رقم (4)

جزء من الخريطة التنظيمية لشركة النصر للبترول[1]




## شكل رقم (5)

جزء من الخريطة التنظيمية لشركة السويس لتصنيع البترول[2]




---

(1) الخرائط التنظيمية لهذه الشركات.

(2) الخرائط التنظيمية لهذه الشركات.

### 4/1/1/1 : أهداف تخطيط القوى العاملة بقطاع البترول :

أيا كان المدخل أو الأسلوب في تخطيط القوى العاملة، فإن برنامج تخطيط القوى العاملة يعد لبلوغ هدف معين يتمثل في وضع استراتيجية لتنمية المصادر البشرية تتمشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وبالإطلاع على خطة العمالة الخاصة بقطاع البترول أمكن حصر أهداف تخطيط القوى العاملة فيما يلي[1]:

1- تحديد القوى العاملة اللازمة لتنفيذ الأعمال الحالية والمشروعات المقترحة حجما ونوعا وتوقيتا.

2- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة.

3- وضع الشروط الخاصة للاحتفاظ بقوة العمل في مواقعها طوال مدة الحاجة اليها.

4- وضع الشروط الخاصة لجذب القوى العاملة إلى المشروع أو المجال المطلوب تنفيذه.

5- وضع الخطط الكفيلة بضمان عمل اقتصادي مجز لكل عامل طوال مدة مقدرته ورغبته في العمل.

هذا ويلاحظ أن هذه الأهداف يغلب عليها طابع العمومية، وه تتفق مع أهداف أي خطة للعمالة، ومن ثم يرى الباحث ضرورة أن تتناسب الأهداف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على القطاع مع إعطاء وحدات تخطيط القوى العاملة كافة السلطات التي تمكنها من تحقيقها.

---

(1) الهيئة المصرية العامة للبترول، خطة العمالة للفترة ما بين 1980/ 1981 - 1984/ 1985 - القاهرة، 1980، ص3.

# المبحث الثاني

# الأسلوب المستخدم في تخطيط القوى العاملة

# بشركات بترول السويس

**1/1/2/1: الدور الذي تقوم به الهيئة العامة للبترول عند تخطيط القوى العاملة:**

لما كان العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية للعمل، والذي يتوقف عليه مدى إمكانية استغلال عناصر الإنتاج الأخرى أفضل استغلال ممكن من عدمه، لذا فقد اتجهت الهيئة العامة للبترول إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وذلك كأحد الوسائل الهامة والرئيسية لرفع مستوى الكفاية بها.

هذا وينحصر دور الهيئة العامة للبترول -عند تخطيط القوى العاملة- على اعتماد الهيكل التنظيمي لشركات البترول بوظائفه الممولة والغير ممولة[1]، مع تحديد مقدار التمويل المسموح به سنويا أخذا في الاعتبار النواحي التالية[2]:

1- احتياجات الشركات الفعلية من العمالة.

2- موازنة الأجور والوظائف الخاصة بهذه الشركات.

3- التغيرات المرتقبة في العمالة.

وبعد اعتماد الهياكل التنظيمية تقوم كل شركة بإعداد خطتها السنوية للعمالة.

---

(1) سؤال رقم (1 ـ2) ملحق رقم (2)

(2) سؤال رقم (3) ملحق رقم (2)

### 2/2/1/1 : الدور الذي تقوم به وحدة تخطيط القوى العاملة :

يتم تخطيط القوى العاملة عن طريق قيام وحدة تخطيط القوى العاملة بالاتصال بالسادة مديري العموم لمعرفة خطة التعيينات والترقيات الخاصة بكل منهم[1]، ثم تحسب تلك الوحدة الشواغل الحتمية (الناتجة عن حالات التقاعد) والترقيات الحتمية (الخاصة بالمنتدبين إلى وظائف أعلى) وتحاول أن تقارن بين عدد الوظائف المسموح بتمويلها هذا العام مضافا إليها الشواغر الحتمية بعدد الوظائف المقترحة بواسطة السادة مديري العموم، فإذا ما تجاوز العدد الحد المطلوب تقوم تلك الوحدة بالاتصال بقطاع التطوير التكنولوجي لمعرفة المشروعات المستقبلية والاختناقات الحالية بالأجهزة -إن وجدت- ثم الاتصال بمدير عام الشؤون الفنية والإدارية للوصول معه إلى اتفاق حول عدد الوظائف التي يمكن شغلها هذا العام في ضوء التمويل المسموح به، كما قد تقوم هذه الوحدات -إذا اضطرها الأمر- إلى تخفيض خطط التعيينات المقدمة من الإدارات المختلفة وذلك بنسبة عدد العمالة بهذه الإدارات.

هذا ومن خلال الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث تبين أن أهم الصعوبات التي يواجهها المسؤولين عن تخطيط القوى العاملة تتمثل فيما يلي[2]:

1- عدم توافر البيانات المطلوبة وفي حالة توافرها لا تكون على المستوى المناسب من الدقة ويمكن إرجاع ذلك إلى أن جميع شركات بترول السويس لا تمتلك حاسب آلي[3] وذلك فيما عدا شركة السويس لتصنيع البترول والتي على الرغم من امتلاكها للحاسب الآلي فإنها لا تستخدمه

---

(1) حيث يفرق عند وضع خطة العمالة بين خطتين فرعيتين هما خطة التعيينات الجديدة وخطة الترقيات.

(2) سؤال رقم (7) ملحق رقم (2)

(3) سؤال رقم (10) ملحق رقم (2)

في إعداد بيانات كافية عن العمالة بقدر استخدامه كوسيلة لزيادة أرباح الشركة عن طريق إعداد البرامج الخاصة بالمرتبات و لمهايا لباقي شركات بترول السويس.

2- أنه لا يكاد يوجد اتصال بين المسؤولين عند تخطيط القوى العاملة وإدارة الإحصاء، حيث أن هذه الأخيرة تهتم فقط بالبيانات المتعلقة بالنواحي الفنية -الإنتاج وتكاليفه والاستثمارات- أما فيما يتعلق بالعمالة فلا يتوافر لديها سوى بيانات إجمالية غير منتظمة.

وبسؤال المسؤولين عن وحدة الإحصاء عن السبب في ذلك ذكروا أنهم يعتبرون أن كافة البيانات الخاصة بالقوى العاملة هي من اختصاص إدارة الأفراد، كما أن كثافة حجم العمل لديهم، وقلة عدد العاملين بهذه الوحدات غالبا ما لا يمكنها من متابعة كل التغييرات التي تطرأ على العمالة.

3- أن هناك حالات عديدة يتم فيها تسكين بعض العاملين على وظائف أخرى غير الوظائف التي يقومون بمهامها.

4- أن الوظائف الموجودة بالتنظيم الإداري بالشركة لا تترجم الاحتياجات الفعلية للعمالة.

5- عدم وجود معايير ثابتة يحدد وفقا لها حجم ونوع العمالة المناسبة.

**3/2/1/1 : الدور الذي يقوم به السادة مديري العموم عند تخطيط القوى العاملة:**

بسؤال السادة مديري العموم عن الخطوات التي يتبعونها عند وضع خطة التعيينات وجد أن[1]:

- الخطوة الأولى تتمثل في تحديد عدد الوظائف المطلوبة بكل قسم على ضوء احتياجات العمل المستقبلية وحالات التقاعد.

---

(1) سؤال رقم (6) ملحق رقم (2)

- الخطوة الثانية تتمثل في تحديد عدد العاملين الموجودين حاليا بكل قسم وذلك حسب تخصص كل منهم.
- تقارن الخطوة الأولى بالثانية ويتم إضافة عدد من العاملين لمواجهة حالات النقص الطبيعي المتمثل في حالات الغياب والتأخير.

وعن الأسلوب الذي يعتمد عليه هؤلاء المديرون في تحديد حجم العمالة[1] المطلوبة وجد أنهم يعتمدون على حجم الاستثمارات المستقبلية (المشروعات الجديدة) وكذا فإنه عادة ما يتم الاعتماد على رقم الإنتاج ولا سيما في حالة عدم وجود مشروعات جديدة[*].

---

(1) سؤال رقم (12) ملحق رقم (2)

(*) ينطبق ذلك في الأغلب الأعم على الوظائف المكتبية، أما بالنسبة للوظائف الفنية فعادة ما يتم تحديد عدد العمالة المطلوبة لها بواسطة الكتالوجات التي تصاحب الآلات، مع ملاحظة أنه قد تحدد هذه الكتالوجات أيضا عدد الوظائف المكتبية اللازمة لكل آلة.

## المبحث الثالث

## النموذج المقترح لتخطيط القوى العاملة بقطاع البترول

حيث إن العلاقة بين سياسات الأفراد ووضع خطة القوى العاملة في منظمة ما هي علاقة تفاعل كاملة، بمعنى أن كل نظام من تلك الأنظمة يؤثر تأثيرا بالغا في حركة العمالة بالمنظمة، ومن ثم فإنه على خطة القوى العاملة أن تشتمل على ما يواجه تلك الأنظمة ويتكامل معها لتحقيق وظيفة وخطة القوى العاملة في المنظمة في تدبير وإعداد العدد المناسب من الأفراد كما ونوعا ليعهد اليهم بتحقيق الهدف المعين في الوقت المحدد وإلا فقدت خطة القوى العاملة في المنظمة كفاءتها وأصبحت شكلا ليس له مضمون.

وحيث أن تخطيط القوى العاملة يتضمن التحليل المنظم للموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ثم وضع الخطط التي تساعد على مقابلة تلك الاحتياجات، من أجل الحصول على الموارد البشرية اللازمة والمناسبة وتنظيمها وتطويرها والمحافظة عليها[1].

أي يتم تحليل كل من جانبي الطلب والعرض على العنصر البشري بما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لإحداث التوازن المطلوب بين الجانبين.

لذا يقترح الباحث النموذج التالي كأساس لتخطيط القوى العاملة بقطاع البترول:

وحسب النموذج السابق نجد أنه إذا كان تخطيط القوى العاملة يتأثر بمختلف سياسات الأفراد ويؤثر فيها، فإنه -أي نموذج تخطيط القوى العاملة- يتكون من العناصر التالية :

---

(1) Monappa Sauydain, "Personnel Management" (Tata, McGraw Hill Piblishing Company, New Delhi, 1979) p. 74.

Edwin B. Giesker, "Manpower Planning, An Emerging Staff" Management Bulletin..

❖ **المدخلات**:

وهي تتمثل في:

**جانب الطلب:**

وهنا يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة بالاستعانة بالطرق الإحصائية والنماذج الرياضية وذلك على النحو الذي سيرد ذكره في الفصل التالي.

**جانب العرض:**

حيث يقتصر اختيار العاملين في قطاع البترول على المصادر التالية:

- العمالة الحالية.
- مخزون المهارات الحالية.
- التلمذة الصناعية.
- مراكز التدريب.
- النقل من الشركات الشقيقة.

**عمليات التحول:**

وفيها يحدث التوازن بين جانبي العرض والطلب مع مراعاة إمكانية التكيف مع المتغيرات المعاصرة وذلك بالاستعانة بأساليب تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

❖ **المخرجات** :

وهي تتمثل في وضع خطة للقوى العاملة تمكن من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

❖ **عمليات المتابعة والتقييم**

يجب مراعاة أن عملية تخطيط القوى العاملة كنشاط تتصف بالاستمرارية بمعنى أن وضع خطة للقوى العاملة أيا كانت فترتها يتطلب إعادة النظر الدائم

فيها، حيث أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى إعادة النظر في خطط القوى العاملة منها[1]:

1- تغيير طبيعة العمل.
2- تغيير المعدات والآلات أو نظم العمل.
3- تغيير طبيعة العلاقات بين عوامل الإنتاج.
4- التغييرات في حجم المشروع بالفصل أو الضم أو التوسع أو الانكماش.
5- تغيير المدخلات والمخرجات في سوق العمل.

---

(1) أ. عبد المحسن محمد نصير : تخطيط القوى العاملة على مستوى الوحدة -دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، مذكرة رقم 1880 - معهد التخطيط لقومي، القاهرة، 1980، ص 6.

# الفصل الثاني

## الطرق الإحصائية والنماذج الرياضية التي يمكن استخدامها في تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس

**مبحث أول :**

استخدام الطرق الإحصائية في تخطيط القوى العاملة (خطة التعيينات).

**مبحث ثان :**

استخدام النماذج الرياضية في تخطيط القوى العاملة (خطة الترقيات).

# المبحث الأول

## استخدام الطرق الإحصائية في تخطيط القوى العاملة بقطاع البترول

**1/1/2/1: استخدام طريقة الإسقاط في التنبؤ بحجم العمالة بشركة بتروجاس:**

حيث أن هذه الطريقة تعتمد على اتخاذ الاتجاهات الماضية وسيلة لإسقاط احتياجات المستقبل وذلك من واقع سلسلة زمنية من البيانات، لذا فإنه من واقع بيانات الجدول التالي والذي يوضح العلاقة بين الزمن وعدد العاملين سوف نحاول التنبؤ بحجم العمالة عام 1985:

جدول رقم (4)

عدد العاملين بشركة بتروجاس 1984[1]

| السنة[*] | عدد العاملين |
|---|---|
| 1979 | 66 |
| 1980 | 83 |
| 1981 | 90 |
| 1982 | 117 |
| 1983 | 134 |
| 1984 | 151 |

والآن سنحاول تمثيل تلك الأرقام بيانياً بحيث يمثل الزمن على المحو الأفقي (س) وإعداد العمالة على المحور الرأسي (ص) وبعد إثبات جميع النقاط على الشكل البياني فإننا نسعى إلى التعرف على أي خطة يبرز الشكل الانتشاري ويمهد هذا الخط أو المنحنى باليد.

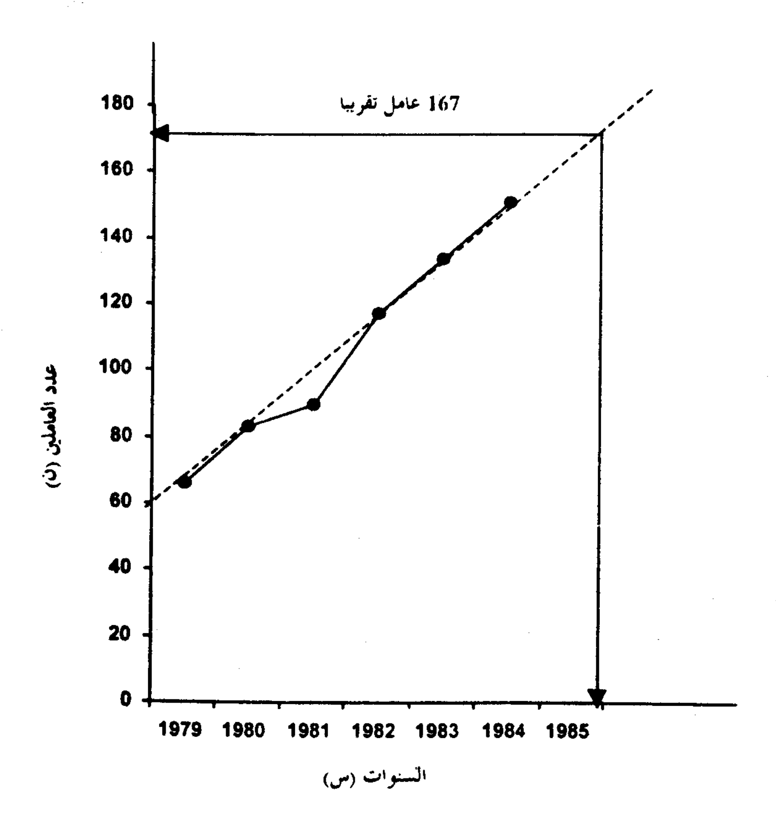
---

(1) المصدر سجلات إدارة الأفراد بالشركة.

(*) تم تعديل السنوات لتبدأ جميعها من يناير وتنتهي في ديسمبر علماً بأن تعداد العمالة لا يشمل إلا العمالة الدائمة فقط.

شكل رقم (7)

استخدام طريقة الإسقاط في تقدير حجم العمالة بشركة بتروجاس




ومن الشكل يلاحظ أن العلاقة بين الزمن وعدد العاملين علاقة طردية موجبة وهذا يعني أن كل زيادة في المتغير (س) يصاحبها زيادة في المتغير (ص)، كما يلاحظ من الشكل البياني أيضاً أن حجم العمالة المتوقع سنة 1985 هو 167 عامل تقريباً.

**3/1/2/2: استخدام تحليل الانحدار في التنبؤ بحجم العمالة في شركة النصر للبترول:**

وهنا قام الباحث بحساب الانحدار البسيط والمتعدد مستخدماً في ذلك العلاقة الخطية، حيث اعتبرت العمالة كمتغير تابع(*) والإنتاج والأجور والاستثمارات كمتغيرات مستقلة.

أي أن العمالة دالة في الإنتاج والأجور والاستثمارات كما يتضح من المعادلة التالية:

$$Y = D.\ (A.W.\ P.)$$

حيث :

العمالة : Y

الاستثمارات: A

الأجور: W

قيمة الإنتاج: P

---

(*)تعتبر العمالة متغير تابع للأسباب التالية :

1- وفرة العمالة في جمهورية مصر العربية بتركيبها العددي والنوعي.

2- قطاع البترول يتميز بأنه قطاع شديد التخصص يستلزم أعدادا مميزا للهيكل الخاص بالقوى العاملة ومدعما بالمهارات الفنية والتخصصات والنوعيات المطلوبة لكل مستوى من المستويات داخل شركات هذا القطاع، مما يتطلب أن تسير خطط الإنتاج والأجور والاستثمارات جنبا إلى جنب مع خطة أعداد القوى العاملة بحيث يتغير هيكل العمالة نتيجة لتغيير خطط الإنتاج.

3- وفي مجتمعنا المصري نجد أن شركات البترول تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وفقا لخطط إنتاجية محددة من الجهات المركزية المسؤولة عن إعداد هذه الخطط حيث تتمثل خطة الإنتاج في أرقام الإنتاج المطلوب تخصيصها نظير اعتماد هيكل للعمالة يتناسب مع خطط الإنتاج الموضوعية.

والخطوة الأولى التي يتخذها الباحث الآن تتمثل في التعرف على الاتجاهات التاريخية للعمالة خلال فترة يمكن اعتبارها كعينة ممثلة للاتجاه العام داخل الشركة موضوع الدراسة وذلك اعتباراً من 79/ 1985، ويسمح استقراء هذا الاتجاه وتمثيله بيانياً بكشف العلاقة بين التطور الزمني من جانب واتجاهات العمالة على أساس السلاسل الزمنية من جانب آخر، وذلك للتعرف على شكل وطبيعة العلاقة خطية كانت أم غير خطية وبناء عليه يمكن إيجاد المعادلة التي تحكم هذه العلاقة.

**استقراء الاتجاهات التاريخية للعمالة :**

يوضح الجدول التالي تطور العمالة خلال السنوات 79 / 1985 بشركة النصر للبترول(*):

جدول رقم (5)

**تطور العمالة في الفترة بين 79/ 1985 بشركة النصر للبترول**

| السنة | عدد العاملين |
| --- | --- |
| 1979 | 970 |
| 1980 | 1002 |
| 1981 | 1029 |
| 1982 | 1117 |
| 1983 | 1128 |
| 1984 | 1119 |
| 1985 | 1280 |

وبتمثيل هذه الظاهرة بيانياً بأن يرمز للسنوات بالرمز (N) ولعدد العمالة بالرمز (Y) سيصبح الشكل كما هو موضح بالصفحة التالية.

---

(*)المصدر : سجلات إدارة الأفراد وذلك بعد معالجة السنوات لتبدأ من يناير وتنتهي في ديسمبر، كذلك أخذ في الحسبان العمالة الدائمة فقط أي تم استبعاد عمالة التدريب والعمالة المؤقتة والمعارين من الخارج.

وسوف يحاول الباحث الآن تمهيد الخط البياني السابق عن طريق اشتقاق خط ممهد جديد بالاعتماد على معادلات رياضية يطلق عليها معادلات توفيق المنحنى.

هذا وبالنظر إلى الشكل البياني رقم (8) يتضح أن الخط المراد تمهيده ينتشر حول منحنى، وهذا يعني أن المتغيرين (N, Y) مرتبطان بعلاقة غير خطية ومن ثم فإنه يمكن التعبير عن تلك العلاقة بالمعادلة التالية :

$$Y = A + B_1N + B_2N_2$$

حيث :

العمالة: Y

الزمن : N

المعلمات المراد تقدير قيامها: $A, B_1, B_2$

وبإدخال المعادلة السابقة الحاسب الإلكتروني أمكن التوصل إلى قيم المعلمات حيث كانت(*):

$$A = 760 \quad B_1 = 165 \quad B_2 = 18$$

وبذلك فإن المعادلة المطلوبة هي :

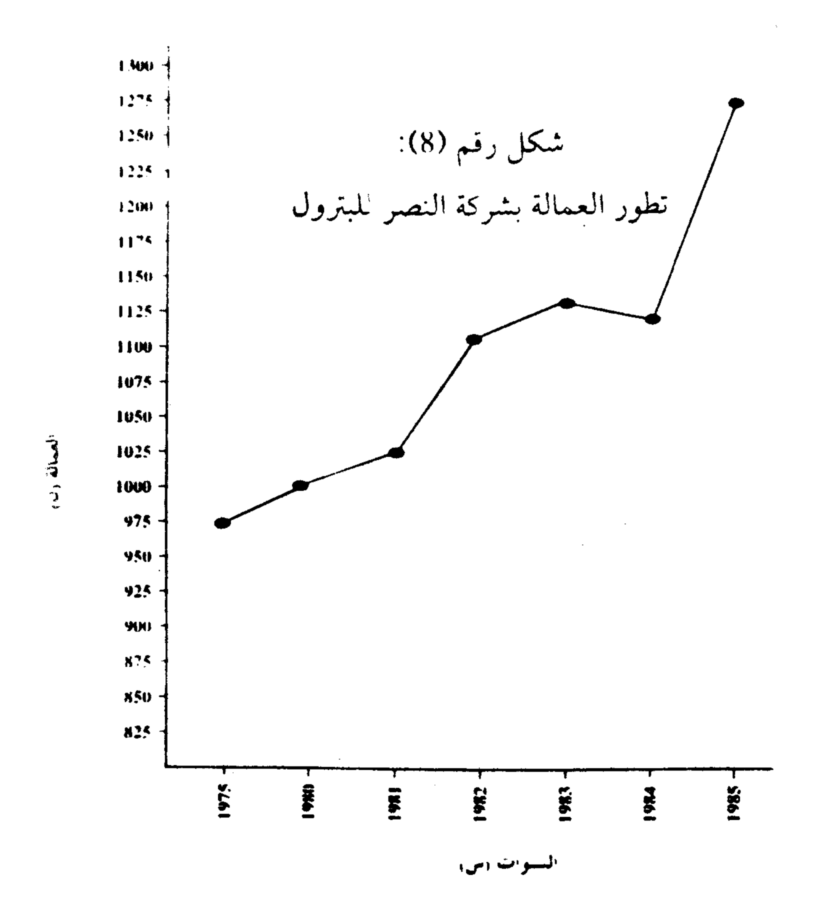
$$E = 760 + 165\,N + 18\,N^2$$

وباستخدام هذه المعادلة يمكن رصد النقط الأصلية للظاهرة وذلك على النحو التالي:

---

(*)يلاحظ أن الحاسب الآلي قد أوجد أيضا .F. TEST = 1.7024

R2 = 0.40510 R1= 0.63647




شكل رقم (8):

تطور العمالة بشركة النصر للبترول

**جدول رقم (6)**

**القيم الاتجاهية للعمالة في الفترة ما بين 79/ 1985 بشركة النصر للبترول**

| Y | N |
|---|---|
| 908 | 1979 |
| 1022 | 1980 |
| 1100 | 1981 |
| 1135 | 1982 |
| 1150 | 1983 |
| 1112 | 1984 |
| 1231 | 1985 |

جدول رقم (6)

القيم الاتجاهية للعمالة في الفترة ما بين 79/ 1985 بشركة النصر للبترول

| Y | N |
|---|---|
| 908 | 1979 |
| 1022 | 1980 |
| 1100 | 1981 |
| 1135 | 1982 |
| 1150 | 1983 |
| 1112 | 1984 |
| 1231 | 1985 |

هذا وللتأكد من عدم خطية العلاقة بين (N. Y) يمكننا الآن استخدام المعادلـة التالية: $S.E=\sqrt{\frac{Y-\hat{Y}}{N-2}}$

حيث يتم إعداد الجدول التالي :

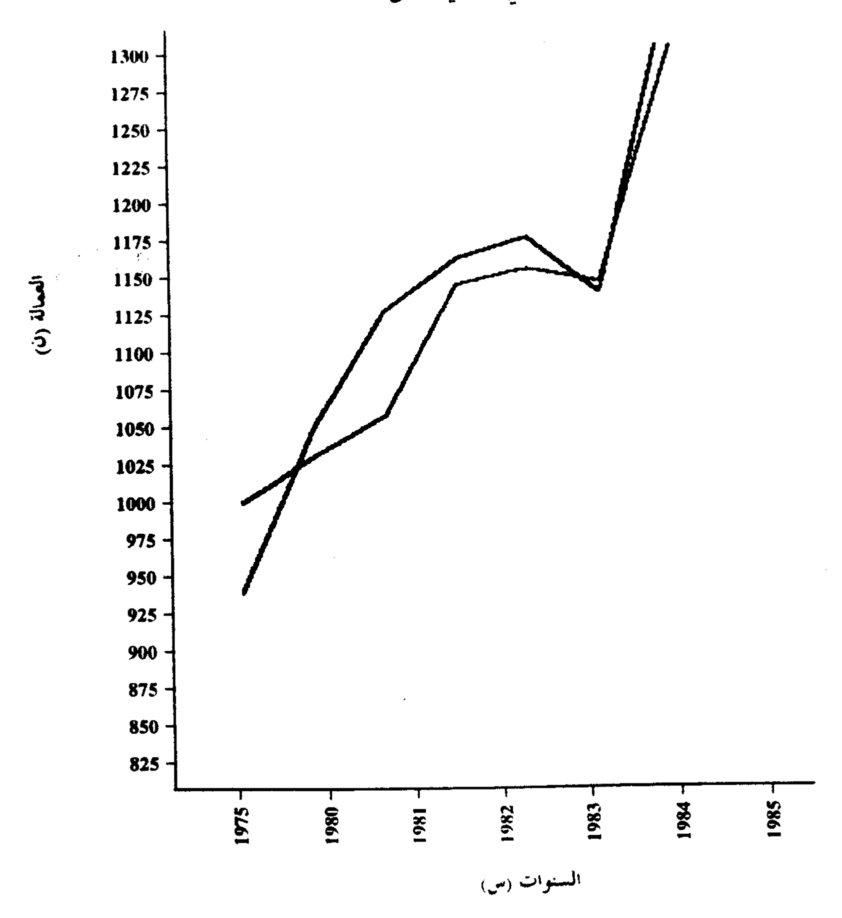
| $(Y - Y)^2$ | (Y- Y) | Y | Y | N |
|---|---|---|---|---|
| 3844 | 62 + | 970 | 908 | 1 |
| 324 | 18 - | 1002 | 1022 | 2 |
| 4624 | 68 - | 1029 | 1100 | 3 |
| 144 | 12 - | 1117 | 1135 | 4 |
| 289 | 17 - | 1128 | 2250 | 5 |
| 16 | 4 + | 1119 | 1112 | 6 |
| 2401 | 49 + | 1280 | 1321 | 7 |
| 11642 | - | - | - | 28 |

وحيث أن ($X^2$) عند درجات حرية (5) أكبر من قيمتها الجدولية (16.7) عند مستوى معنوية 0.05 ٪ (باحتمال 99.5 ٪) فإن ذلـك يعني عـدم إمكانيـة وجـود

علاقة خطية بين المتغيرين (N. Y) ومن ثم يمكن رسم الخط البياني الموضح بالشكل رقم (9).

شكل رقم (9)

تمهيد الخط البياني الذي يمثل العمالة




وبالرجوع إلى الشكل البياني السابق يتضح أن نقاط الشكل تنتشر حول خط مستقيم يتجه من أدنى اليسار إلى أعلى جهة في اليمين، وهذا يوضح أن المتغيرين (N. Y) مرتبطان بعلاقة طردية وعلى ذلك فإن المعادلة التي يمكن استخدامها هي معادلة الخط المستقيم.

$$Y = B_0 + B_1 N$$

حيث:

| | |
|---|---|
| القيم الاتجاهية للعمالة | $Y$ = |
| الجزء المقطوع من المحور الراسي | $B_0$ = |
| معدل التغيير التابع (Y) نتيجة لتغير (N) | $B_1$ = |
| الزمن. | $N$ = |

وحتى تكـون المعادلـة السـابقة ممثلـة للظـاهرة يتطلـب الأمـر اسـتخراج قيـم المجهولين ($B_0$ ,$B_1$) وقد تم استخراجهما من الحاسب حيث كانت(*):

(**) $B_1 = 47$ $B_0 = 912$

ومن ثم أصبحت معادلة الخط المستقيم هي :

$$Y = 912 + 47 N$$

ويمكن الآن استخدام تلك المعادلة في رصد النقـط الأصليـة للظـاهرة وذلـك على النحو التالي :

| $(Y - Y)^2$ | (Y- Y) | Y | Y | N |
|---|---|---|---|---|
| 225 | 15 + | 955 | 970 | 1 |
| 9 | 3 + | 999 | 1102 | 2 |
| 121 | 11 - | 1040 | 1029 | 3 |
| 361 | 19 + | 1098 | 1117 | 4 |
| 225 | 15 - | 1143 | 1128 | 5 |
| 3481 | 59 - | 1178 | 1119 | 6 |
| 2304 | 48 + | 1232 | 1280 | 7 |
| 6726 | - | - | - | 28 |

---

(*) R2 = 0.88249 R. TEST = 6.12786

R = 0.93941 S. T. DEV = 95.044

(**) تم تقريب الأعداد العشرية إلى أقرب عدد صحيح.

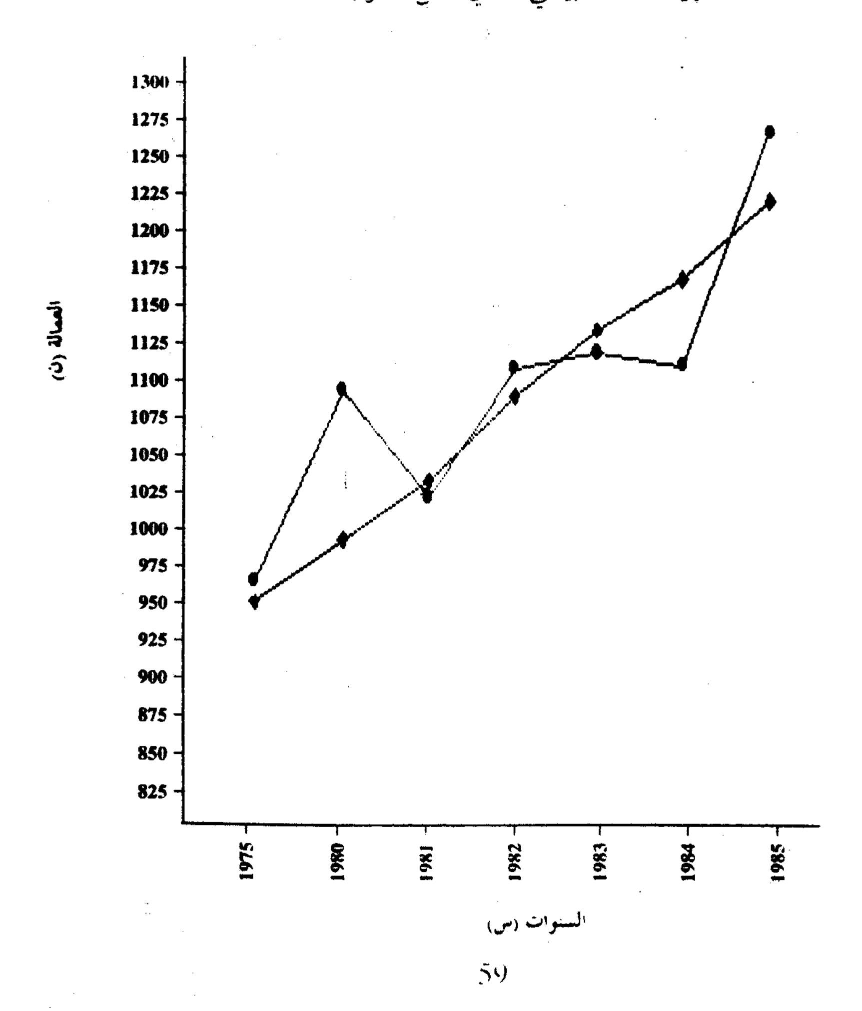
وحيث أن ($X^2$) عند درجات حرية (5) أكبر من قيمتها الجدولية (16.7) عند مستوى معنوية 0.05 ٪ (باحتمال 99.5 ٪) فإن ذلك يعني وجود علاقة خطية بين المتغيرين (N. Y) علما بأن :

$$R_2 = 0.88282 \qquad R = 0.93841$$

والآن يمكن رسم الخط البياني الموضح بالشكل رقم (10) وذلك بناء على البيانات الواردة بالجدول رقم (7).

شكل رقم (10)

تمهيد الخط البياني الذي يمثل تطور العمالة



ونتيجة الدراسة[*] اتضح أن قيمة (T) المحسوبة عن طريق الحاسب الإلكتروني (6.1378) وبمقارنة (T) المحسوبة بالقيمة الحرجة عند مستوى معنوية 0.05 ٪ (باحتمال 99.5 ٪) اتضح أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الحرجة مما يعكس أن قيمة المعامل ($B_1$) المقدرة تختلف جوهرياً عن الصفر ويعني ذلك وجود علاقة معنوية بين المتغيرين (Y . N).

### 3/1/2/2 : تقدير حجم العمالة بشركة السويس لتصنيع البترول :

حيث قام أحد الباحثين[1] بتقدير حجم العمالة بشركة السويس لتصنيع البترول مستخدماً الانحدار المتعدد وذلك في ضوء البيانات التالية :

(*)(*) تم تقريب الأرقام العشرية من الجدول السابق إلى أقرب رقم صحيح مع ملاحظة أنه افترض ثبات كل من :

- معدلات زيادة الإنتاج.
- معدلات تطور أساليب الإنتاج.
- معدلات تطور إنتاجية الإنتاج.
- معدلات نمو الاستثمار.

(1) د. نبيل الحسيني النجار : دراسة تطبيقية مقارنة على نشاطي تكرير البترول وإنتاج زيوت التشحيم بقطاعي البترول المصري والسعودي، مذكرة رقم 212، معهد التخطيط القومي، 1983، ص 9 وما بعدها.

جدول رقم (9)

متوسط عدد العاملين وقيمة الإنتاج وكميته وراس المال المستثمر في النشاط والأجور المنصرفة داخل شركة السويس لتصنيع البترول خلال الفترة ما بين 1971 - 1980

القيمة بالألف جنيه

| السنة | متوسط عدد العاملين بما فيهم عمالة التدريب | قيمة الإنتاج بالألف جنيه | كمية الإنتاج المكرر بالألف طن | قيمة راس المال المستثمر بالألف جنيه | إجمالي الأجور المنصرفة |
|---|---|---|---|---|---|
| 71 / 70 يوليو/ ديسمبر | 3515 | 6863 | 1497 | 53855 | 1421 |
| 72 / 71 | 3378 | 13295 | 4905 | 54766 | 2166 |
| 1973 | 4092 | 9528 | 3588 | 54414 | 1811 |
| 1974 | 4380 | 9521 | 3805 | 54973 | 2073 |
| 1975 | 5166 | 11652 | 4506 | 57512 | 2694 |
| 1976 | 5528 | 15012 | 5245 | 59162 | 3396 |
| 1977 | 5500 | 17137 | 5204 | 59335 | 4371 |
| 1978 | 5440 | 18695 | 5402 | 64093 | 5344 |
| 1979 | 5500 | 21734 | 5159 | 68844 | 7355 |
| يناير/ يوليو 1980 | 5247 | 11814 | 2775 | 74653 | 3759 |

حيث قد استخدم الباحث معادلة الانحدار التالية:

ع = أ + ب$_1$ج + ب$_2$ق + ب$_3$ك + ب$_4$م

حيث:

ع = العمالة

ج = الأجور

ق = قيمة الإنتاج

ك = كمية الإنتاج

م = رأس المال المستثمر في النشاط

وباستخدام الحاسب الآلي ومن خلال بيانات الجدول السابق اخـذت المعادلـة الصورة التالية:

ع = 1144.007 + 813128. ج + 389427. ق + 787122. ك + 046365. م

ومن خلال هذه المعادلة أمكن تقدير حجم المعادلة على النحـو الـذي يظـهره الجدول التالي:

جدول رقم (10)

عدد أفراد قوة العمل المتوقعة بشركة السويس لتصنيع البترول

خلال الفترة 1981 - 1990

| السنة | عدد العمالة |
|---|---|
| 1981 | 6383 |
| 1982 | 6749 |
| 1983 | 7135 |
| 1984 | 7544 |
| 1985 | 7976 |
| 1986 | 8433 |
| 1987 | 8916 |
| 1988 | 9427 |
| 1989 | 9967 |
| 1990 | 10538 |

## المبحث الثاني

## استخدام النماذج الرياضية في تخطيط القوى العاملة بقطاع البترول

### 1/2/2/2: استخدام نموذج برمجة الأهداف لتحقيق التوازن في العمالة بشركة بتروجيت:

يهدف استخدام هذا النموذج إلى الكشف عن حالات العجز والفائض في توزيع العمالة على المواقع المختلفة، وقد اختيرت شركة بتروجيت لتطبيق هذا النموذج للأسباب التالية :

1- تتميز الشركة بتعدد مواقع العمل التابعة لها.

2- كثرة الشكاوى التي ترد من تلك المواقع عن وجود فائض أو عجز في العمالة لديها.

3- لاحظ الباحث أن الشركة عادة ما تقوم بتعيين أعداد كبيرة من عمالة المياومة ثم تكتشف عدم حاجتها إليها فتستغني عن العديد منها.

وفي ضوء البيانات التالية والتي تمكن الباحث من الحصول عليها من زيارته لمواقع الشركة المختلفة ومن سجلات إدارة الأفراد سوف يحاول الوصول إلى وضع التوازن في العمالة لدى هذه الشركة وذلك مع العلم بأن الشركة قد حددت أهداف أساسية عند تخطيط القوى العاملة لهذه المواقع وهذه الأهداف يمثلها الجدول التالي :

جدول رقم (11)

أهداف تخطيط القوى العاملة بمواقع شركة بتروجيت

| الأهداف<br>المواقع | الهدف الأول<br>لا تزيد العمالة عن(*) | الهدف الثاني<br>لا يزيد عدد الغائبين يوميا عن | الهدف الثالث<br>تقترب الإجازات اليومية عن | الهدف الرابع<br>لا يزيد عدد المتأخرين والحاصلين على إذن انصراف مبكر | الهدف الخامس<br>لا تقل أيام العمل الفعلية سنويا عن | الهدف السادس<br>تقترب إصابات العمل من |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الصيانة بأرض بتروجيت | 112 | 20 | 3 | 4 | 30240 | 1 |
| خط أبو سلطان | 100 | 10 | 2 | 4 | 27000 | 1 |
| جبل الزيت | 80 | 10 | 2 | 3 | 21600 | - |
| السخنة | 70 | 20 | 1 | 3 | 18900 | - |
| الأدبية | 130 | 20 | 3 | 5 | 35100 | - |
| أبو رديس | 140 | 30 | 4 | 6 | 37800 | 2 |
| الشهيد علي جمال | 90 | 10 | 5 | 2 | 24300 | - |
| خط المياه | 100 | 20 | 3 | 3 | 27000 | - |
| وادي حجول | 140 | 20 | 4 | 5 | 37800 | 3 |
| الزعفرانة | 160 | 31 | 5 | 6 | 43200 | 1 |

**دالة الهدف :**

**Minimization**

$Ox1 + ox2 + ox3 + ox4 + {}^-d1 + {}^-d2 + {}^-d3 + {}^-d4 + {}^-d5 + {}^-d6 + {}^-d7 + {}^-d8 +$
${}^-d9 + {}^-d10 + {}^-d11 + {}^-d12 + {}^-d13 + {}^-d14 + {}^-d15 + {}^-d16 + {}^-d17 + {}^-d18 +$
${}^-d19 + {}^-d20 + {}^+d21 + {}^-d21 + {}^+d22 + {}^-d22 + {}^-d23 + {}^+d23 + {}^-d24 + {}^+d24 +$

(*) يشمل تعداد العمالة عمالة المياومة التي كانت موجودة بهذه المواقع وقت إعداد هذا الجدول في 1/ 7/ 1985 كما أن هذه الأهداف قد تم تحديدها على أساسي الواقع الفعلي بهذه المواقع.

$^{-}d25 + {}^{+}d25 + d26 + {}^{-}d26 + {}^{+}d27 + {}^{-}d27 + {}^{+}d28 + {}^{+}d28 + {}^{-}d29 + {}^{+}d29 + {}^{-}d30 + {}^{+}d30 + {}^{-}d31 + {}^{-}d32 + {}^{-}d33 + {}^{-}d34 + {}^{-}d35 + {}^{-}d\,36 + {}^{-}d37 + {}^{-}d38 + {}^{-}d39 + {}^{-}d40 + {}^{+}d41 + {}^{+}d42 + {}^{+}d43 + {}^{+}d44 + {}^{+}d45 + {}^{+}d46 + {}^{-}d47 + {}^{+}d48 + {}^{+}d49 + {}^{+}d50 + {}^{+}d51 + {}^{+}d51 + {}^{+}d52 + {}^{+}d52 + {}^{+}d53 + {}^{-}d53 + {}^{-}d54 + {}^{+}d54 + {}^{+}d55 + {}^{-}d55 + 2p1 + 2p2 + 2p3 + 2p4 + 2p5 + 2p6 + 2p7 + 2p8 + 2p9 + 2p10.$

Subject To :

| | | | |
|---|---|---|---|
| | $X1 + {}^{-}d1 = 112$ | | $X1 + {}^{-}d11 = 20$ |
| | $X2 + {}^{-}d2 = 100$ | | $X2 + {}^{-}d12 = 10$ |
| | $X3 + {}^{-}d3 = 80$ | | $X3 + {}^{-}d13 = 10$ |
| | $X4 + {}^{-}d4 = 70$ | | $X4 + {}^{-}d14 = 20$ |
| G1 | $X5 + {}^{-}d5 = 130$ | G2 | $X5 + {}^{-}d15 = 20$ |
| | $X6 + {}^{-}d6 = 140$ | | $X6 + {}^{-}d16 = 30$ |
| | $X7 + {}^{-}d7 = 90$ | | $X7 + {}^{-}d17 = 10$ |
| | $X8 + {}^{-}d8 = 100$ | | $X8 + {}^{-}d18 = 20$ |
| | $X9 + {}^{-}d9 = 140$ | | $X9 + {}^{-}d19 = 20$ |
| | $X10 + {}^{-}d10 = 160$ | | $X10 + {}^{-}d20 = 31$ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | $X1 + {}^{-}d21 = 3$ | | $X1 + {}^{-}d51 = 4$ |
| | $X2 + {}^{-}d22 = 2$ | | $X2 + {}^{-}d32 = 4$ |
| | $X3 + {}^{-}d23 = 2$ | | $X3 + {}^{-}d33 = 3$ |
| | $X4 + {}^{-}d24 = 1$ | | $X4 + {}^{-}d34 = 3$ |
| G1 | $X5 + {}^{-}d25 = 3$ | G2 | $X5 + {}^{-}d35 = 5$ |
| | $X6 + {}^{-}d26 = 4$ | | $X6 + {}^{-}d36 = 6$ |
| | $X7 + {}^{-}d27 = 2$ | | $X7 + {}^{-}d37 = 2$ |
| | $X8 + {}^{-}d28 = 3$ | | $X8 + {}^{-}d38 = 3$ |
| | $X9 + {}^{-}d29 = 4$ | | $X9 + {}^{-}d39 = 5$ |
| | $X10 + {}^{-}d30 = 5$ | | $X10 + {}^{-}d40 = 6$ |

| G5 | $X1 - {}^{+}d21 + P1 = 30240$ | G6 | $X1 - {}^{+}d51 + {}^{-}d51 = 1$ |
|---|---|---|---|
| | $X2 - {}^{+}d42 + P2 = 27000$ | | $X2 - {}^{+}d52 + {}^{-}d52 = 1$ |
| | $X3 - {}^{+}d43 + P3 = 31600$ | | $X6 - {}^{+}d53 + {}^{-}d53 = 2$ |
| | $X4 - {}^{+}d44 + P4 = 18900$ | | $X9 - {}^{+}d54 + {}^{-}d54 = 3$ |
| | $X5 - {}^{+}d45 + P5 = 35100$ | | $X10 - {}^{+}d55 + {}^{-}d55 = 1$ |
| | $X6 - {}^{+}d46 + P6 = 37800$ | | |
| | $X7 - {}^{+}d47 + P7 = 24300$ | | |
| | $X8 - {}^{+}d48 + P8 = 27000$ | | |
| | $X9 - {}^{+}d49 + P9 = 37000$ | | |
| | $X10 - {}^{+}d50 + P10 = 43200$ | | |

$X1$ , $X2$ , $X3$ , $X4$ , $X5$ , $X6$ , $X7$ , $X8$ , $X9$ , $X10$ , ${}^{-}d1$ , ${}^{-}d2$ , ${}^{-}d3$ , ${}^{-}d4$ , ${}^{-}d5$ , ${}^{-}d6$ , ${}^{-}d7$, ${}^{-}d8$ , ${}^{-}d9$ , ${}^{-}d10$ , ${}^{-}d11$ , ${}^{-}d12$ , ${}^{-}d13$ , ${}^{-}d14$ , ${}^{-}d15$ , ${}^{-}d16$ , ${}^{-}d17$, ${}^{-}d18$ , ${}^{-}d19$ , ${}^{-}d20$ , ${}^{-}d21$ , ${}^{+}d21$ , ${}^{-}d22$ , ${}^{+}d22$ , ${}^{-}d23$ , ${}^{+}d23$ , ${}^{-}d24$ , ${}^{+}d24$ , ${}^{-}d25$ , ${}^{+}d25$ , ${}^{-}d26$ , ${}^{+}d26$ , ${}^{-}d27$ , ${}^{+}d27$ , ${}^{-}d28$ , ${}^{+}d28$ , ${}^{-}d29$ , ${}^{+}d29$ , ${}^{-}d30$ , ${}^{+}d30$ , ${}^{-}d31$ , ${}^{-}d32$ , ${}^{-}d33$ , ${}^{-}d34$ , ${}^{-}d35$ , ${}^{-}d36$ , ${}^{-}d37$ , ${}^{-}d38$ , ${}^{-}d39$ , ${}^{-}d40$ , ${}^{+}d41$ , ${}^{+}d42$ , ${}^{+}d43$ , ${}^{+}d44$ , ${}^{+}d45$ , ${}^{+}d46$ , ${}^{+}d47$ , ${}^{+}d48$ , ${}^{+}d49$ , ${}^{+}d50$ , ${}^{+}d51$ , ${}^{+}d51$ , ${}^{+}d52$ , ${}^{+}d52$ , ${}^{+}d53$ , ${}^{+}d53$ , ${}^{+}d54$ , ${}^{-}d54$ , ${}^{+}d55$ , ${}^{-}d55$ , $p1$ , $p2$ , $p3$ , $p4$ , $p5$ , $p6$ , $p7$ , $p8$ , $p9$ , $p10$ ? 0

$$G1 >> G2 >> G3 >> G34 >> G5 >> G6$$

وبعد معالجة تلك المشكلة على الحاسب الآلي أمكن الوصول إلى الجدول التالي:

## جدول رقم (١٢)

### النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الرياضية لأهداف شركة بتروجيت

| الهدف / الموقع | العمالة | | الغياب | | الإجازات | | التأخير | | أيام التشغيل الفعلية | | إصابات العمل | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | انحراف موجب | انحراف سالب | انحراف موجب | انحراف سالب | انحراف موجب | انحراف سالب | انحراف موجب | انحراف سالب | انحراف موجب | انحراف سالب | انحراف موجب | انحراف سالب |
| الصيانة بأرض بتروجيت | - | (١٨) | ١٠ | - | ١ | - | ٢ | - | - | (١١٢٠) | - | - |
| خط أبو سلطان | ٢٠ | - | ١٠ | - | ١ | - | ٣ | - | - | (١٠٠٠) | - | - |
| جبل الزيت | ١٠ | - | ١٠ | - | ١ | - | ٢ | - | - | (٨٠٠) | - | - |
| السخنة | - | (٢٠) | - | - | - | - | ٣ | - | - | (٧٠٠) | - | - |
| الأدبية | - | - | ١٠ | - | ٢ | - | ٣ | - | - | (١٣٠٠) | ١ | - |
| أبو رديس | - | (٢٠) | ٣٠ | - | ١ | - | ٤ | - | - | (١٤٠٠) | - | - |
| الشهيد علي جمال | ١٠ | - | ١٠ | - | ١ | - | - | - | - | (٩٠٠) | - | - |
| خط المياه | - | (٤٠) | ١٠ | - | - | - | ٢ | - | - | (١٠٠٠) | ٢ | - |
| وادي حجول | ٢٠ | - | ١٠ | - | ٣ | - | ٣ | - | - | (١٤٠٠) | - | - |
| الزعفرانة | ٣٠ | - | ٣١ | - | ٢ | - | ٤ | - | - | (١٦٠٠) | - | |
| إجمالي الانحراف | ٩٠ | ٩٨ | ١٣١ | - | ١٢ | - | ٢٦ | - | - | ١١٢٢٠ | ٣ | - |

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

1- بالنسبة للعمالة يلاحظ أن هناك عجز يقدر بحوالي ثمانية أفراد ومن ثم يجب على الشركة أن تجري بعض التنقلات للعمالة بين المواقع التي بها العجز والأخرى التي بها فائض ويستحسن أن تكون هذه التنقلات من بين العمالة النمطية بقدر الإمكان.

2- بالنسبة للغياب لوحظ ارتفاع عدد العمالة الغائبة ومن ثم ينبغي اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من هذا الغياب.

3- بالنسبة للإجازات لوحظ تزايد حجم هذه الإجازات مما يشير إلى أن هناك تسامح في منح هذه الإجازات دون النظر إلى احتياجات العمل الفعلية.

4- بالنسبة للتأخير لوحظ تزايد اذونات الانصراف المبكر مع عدم التزام العاملين بالحضور في مواعيد العمل المحددة مما ينبغي معه تشديد الرقابة على هذه الناحية.

5- بالنسبة لأيام التشغيل الفعلية فقد لوحظ انخفاض كبير في هذه الأيام وذلك نتيجة لنظام الغياب والإجازات والتأخير عن العمل فضلا عن عدم التوازن بين حاجة العمل والعمالة المتوافرة بالموقع.

6- بالنسبة لإصابات العمل فقد لوحظ تزايد تلك الإصابات مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في نظام الأمن الصناعي بالشركة.

**2/2/2/2: استخدام سلاسل ماركوف في تتبع حركة العمالة بين الورديات المختلفة بشركة مصر للبترول :**

يلاحظ أنه تم اختيار هذه الشركة لتطبيق ذلك النموذج نظرا لما لمسه الباحث من تعدد حالات النقل بين العمالة للورديات المختلفة مما يشكل عبء على الإدارة خوفا من وجود عجز أو فائض للعمالة نتيجة لهذه التنقلات.

وسوف يسهم هذا النموذج في التنبؤ بالتنقلات الممكن حدوثها خلال الفترة القادمة بين العمالة حتى يمكن للشركة مواجهتها والاستعداد لها، وسيتم ذلك بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (13)

توزيع العاملين على الورديات الأربعة وكذلك عدد العاملين المتوقع تحولهم من وردية لأخرى خلال العام 1985

| الدوريات | العدد أول الفترة | التغيرات المتوقعة أثناء المدة(*) | | العدد آخر الفترة |
|---|---|---|---|---|
| | | نقل للوردية | نقل من الوردية | |
| الأولى | 90 | 5 | 5 | 90 |
| الثانية | 80 | 3 | 3 | 80 |
| الثالثة | 100 | 6 | 4 | 102 |
| الرابعة | 110 | 2 | 4 | 108 |
| إجمالي | 380 | 16 | 16 | 380 |

وقد تمكن الباحث من الوصول إلى الجدول التالي والذي يوضح الإعداد التي يتم نقلها من والى الورديات المختلفة :

---

(*) المصدر : سجلات إدارة الأفراد بالشركة.

تم حساب تلك الأعداد عن طريق أخذ متوسطات حركة العاملين من والى الورديات الأربع خلال الخمس أعوام السابقة اعتبارا من عام 1985/81.

جدول رقم (14)

أعداد العمالة التي تنقل من والى الورديات المختلفة*

| الورديات | العدد أول المدة | التحول من الورديات | | | | التحول إلى الورديات | | | | العدد آخر المدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة | |
| الأولى | 90 | صفر | 2 | 2 | 1 | صفر | 1 | 3 | 1 | 90 |
| الثانية | 80 | 1 | صفر | 1 | 1 | 2 | صفر | 1 | صفر | 80 |
| الثالثة | 100 | 3 | 1 | صفر | 2 | 2 | 1 | صفر | 1 | 102 |
| الرابعة | 110 | 1 | صفر | 1 | صفر | 1 | 1 | صفر | صفر | 108 |
| إجمالي | 380 | - | - | - | - | - | - | - | - | 380 |

ومن الجدول السابق سوف يقوم الباحث بتحويل أرقام المكسب (التحول إلى الوردية) والخسارة (التحول من الوردية) إلى احتمالات. ويمكن تصوير مصفوفة الاحتمالات بحيث يكون الصف في المصفوفة يمثل نسبة المتبقي من العاملين الأصليين والمحولين للوردية أما العمود فيمثل نسبة المتبقي من العاملين والمحولين إلى الورديات الأخرى، وتأخذ هذه المصفوفة الشكل التالي:

| | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة |
|---|---|---|---|---|
| الأولى | 0.944 | 0.25 | 0.02 | 0.009 |
| الثانية | 0.011 | 0.962 | 0.010 | 0.009 |
| الثالثة | 0.034 | 0.013 | صفر | 0.018 |
| الرابعة | 0.011 | صفر | 0.010 | 0.964 |

وهذه المصفوفة تساعد مديري الأفراد في وضع التقديرات اللازمة لحجم العمالة في الفترات المقبلة وكذا معرفة احتمالات التوازن بين الورديات في المستقبل.

---

* هذه تحويلات تعبر عن متوسطات تنقل من والى الورديات المختلفة خلال الأعوام من 81/1985

ويمكننا الآن أن نتنبأ بتحركات العمالة بشركة مصر للبترول خلال عام 1986. وذلك عن طريق الحصول على مصفوفة المساهمة (وهي عبارة عن قسمة نصيب كل وردية على حجم عمالة الدوريات، ثم ضربها في مصفوفة الاحتمالات).

ومن ثم فإنه خلال عام 1986 سوف يكون نصيب كل وردية من إجمالي عمالة الوردية كما يلي :

$$\begin{vmatrix} 0.239 \\ 0.209 \\ 0.266 \\ 0.285 \end{vmatrix}$$

ويكون نصيب كل وردية من عمالتها ومن عمالة الورديات الأخرى كما يلي:

| | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة |
|---|---|---|---|---|
| الأولى | 0.2266 | 0.00525 | 0.00520 | 0.00261 |
| الثانية | 0.00264 | 020202 | 0.00260 | 0.00261 |
| الثالثة | 0.00816 | 0.00273 | 0.24960 | 0.00522 |
| الرابعة | 0.00264 | صفر | 0.00260 | 0.27956 |

### 3/2/2/2: استخدام نموذج الكنت في التنبؤ بخطة الترقيات بشركة أنابيب البترول:

قد اختار الباحث هذه الشركة بالذات لأنه قد لوحظ عدم وجود أي تعيينات في المستوى الأول والثاني وأن التعيين قاصر على المستوى الثالث وذلك على خلاف باقي شركات بترول السويس حيث يوجد بكل منها استثناء واحد أو اثنين على الأقل.

**افتراضات النموذج :**

وضع الباحث الفروض التالية لإمكانية تطبيق النموذج :

1 - أن معدل النمو في المستويات الإدارية موضع البحث 5 ٪.

2- سن المعايش هو 60 سنة.

3- معدلات ترك الخدمة نتيجة الاستقالة أو الفصل بالنسبة للإدارة العليا ضئيلة جدا إلى درجة أنه يمكن استبعادها من الدراسة.

4- إن معدلات ترك الخدمة في المتوسط بالنسبة لمديرو العموم 8 ٪، مديرو القطاعات 4.5 ٪، والمستوى الأول 3 ٪ والثاني 5 ٪ والثالث 6 ٪.

5- أن التعيين قاصر على مستوى الفئة الثالثة فقط.

وقد استعان الباحث بمجموعة الجداول الواردة في الملحق رقم (3) للتوصل إلى النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15)

أعداد الوظائف المتوقع الترقية إليها أو التعيين فيها

بشركة أنابيب البترول حتى عام 1989

| | العدد المتوقع في كل مستوى إداري | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الوظائف | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
| رئيس مجلس الإدارة | - | 1 | - | 2 | 1 | 1 |
| مديرو العموم | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 |
| مديرو القطاعات | 8 | 7 | 4 | 7 | 7 | 6 |
| مستوى أول | 26 | 21 | 20 | 20 | 19 | 21 |
| مستوى ثاني | 59 | 45 | 45 | 45 | 45 | 48 |
| مستوى ثالث | 106 | 93 | 94 | 95 | 96 | 101 |

ومن هذا الجدول يستطيع أن يتوقع الباحث على سبيل المثاب أنه في عام 1989 سوف يتم تعيين عدد 101 موظف في الفئة الثالثة ويتم ترقية 48 موظف إلى المستوى الثاني 21 موظف إلى المستوى الأول 6، موظفين إلى درجة مدير قطاع، 3 موظفين إلى درجة مدير عام، واحد موظف إلى درجة رئيس مجلس إدارة.

والآن وبعد أن قدم الباحث النماذج والأساليب الإحصائية السابقة التي تساهم في إمكانية التخطيط لهيكل الموارد البشرية، يهمه أن يؤكد لمخطط القوى العاملة داخل شركات البترول أن اختياره لإحدى الطرق السابقة يجب أن يتم بحرص شديد وحذر كبير وأن يضع في حسبانه بعض الاعتبارات الهامة التالية:

1- القوى العاملة باعتبارها المتغير الأساسي الذي نبحث عنه ونحاول أن نتوقع هيكله، ومن ثم فإن الجانب الكيفي له مركز الثقل والوزن الكبير في اختيار النموذج والأسلوب أو الطريقة المثلى للتنبؤ.

2- نوعية المتغيرات المرتبطة بالقوى العاملة والتي تدخل معها في علاقات مركبة ومتداخلة .. هل بياناتها متوفرة رقميا وعلى قدر عال من التفصيل والتكامل بالشكل الذي يجعلها أداة صالحة للتخطيط.

وهل بياناتها متوافرة لسلسلة زمنية سابقة أم أن الأمر يقتصر على فترة زمنية قصيرة.

3- نوعية الخطة المستهدفة هل هي خطة للقوى العاملة طويلة المدى أم قصيرة المدى أو متوسطة المدى إذ أن الزمن يمثل إحدى الحلقات المتحكمة في دقة الخطة لارتباط الحدود الزمنية بحالات التأكد وعدم التأكد من حدوثها ومن ثم يجب عدم إغفال هذا العنصر لما له من وزن كبير وثقل ملموس في مجال التخطيط لأهم موارد هذه الشركات ألا وهو العنصر البشري.

4- وأخيرا يجب أن نتذكر أن دقة التخطيط للموارد البشرية يتوقف بصورة رئيسية على مدى الرابطة بين هذا العنصر وغيره من المتغيرات التي تناسب طبيعة العمل داخل المنظمة[1].

---

(1) Robbins. P. S., Personnel : The Management of Human Resourses, (New York: Engle Wood Cliffs. Prentice Hall. Inc. 1976) p. 221.

# الباب الثاني

## اختيار العاملين بشركات بترول السويس

## تقديم :

تعتبر عملية اختيار الأفراد نظام فرعي من نظم إدارة المـوارد البشـرية، يتعلـق بالبحث واستمالة أو جذب مجموعة من الأفراد يكونون القـاعدة الـتي يمكـن منـها انتقاء الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة[1].

ولم تحظى سياسة الاختيـار حتـى عـهد قريـب بالاهتمـام الكـافي مـن الإدارة المصرية، كما أن جانباً كبيراً من أسباب فشل الإدارة المصرية في القطاع العام حتـى عهد قريب -في تطبيق سياسة سليمة للاختيـار- يرجـع إلى نظـام تشـغيل خريجـي الجامعات، حيث يتم توزيع الأفراد علـى المشـروعات المختلفـة بغـض النظـر عـن الاحتياجات الفعلية لتلك المشروعات من الأفراد، الأمـر الـذي لم يبـق معـه مجـال لإدارات الأفراد لممارسة وظيفتها الخاصة بتخطيط احتياجاتها من الأفـراد واختيـار تلك العناصر الملائمة لاحتياجاتها.

والأمـر في قطـاع البـترول مختلـف تمامـاً عمـا هـو موجـود بـباقي القطاعـات الأخرى، حيث لا يلتزم المسؤولون بهذا القطاع بتعيين الخريجين المرسلين اليهم مـن قبل وزارة القوى العاملة طالما لا تنطبق عليهم شروط الوظائف الشاغرة.

هذا وسوف يستعرض الباحث في الصفحات القادمة سياسة اختيـار العـاملين بقطاع البترول وذلك في ثلاثة فصول يتناول الفصل الأول مفـهوم وأهميـة سياسـة الاختيار ويتناول الفصل الثاني عناصر سياسة الاختيـار أمـا الفصـل الثـالث فقـد خصصه الباحث لتقييم سياسة الاختيار بشركات بترول السويس.

(1) B. H. Wally. Efficiency Auditing. Part 3. (London the Macmiclian Pressl To 1974) p.168.

# الفصل الثالث

## مفهوم وأهمية ومصادر اختيار العاملين
## بشركات بترول السويس

# المبحث الأول

# مفهوم وأهمية اختيار العاملين

**1/1/3/2 مفهوم اختيار العاملين :**

تعددت التعاريف التي أعطيت لسياسة الاختيار وذلك بتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين وإن كانت جميعها تدور حول الشقين الأساسيين لعملية الاختيار وهما تحليل وتوصيف الوظائف وتحليل الأفراد.

هذا ويرى الباحث، أنه يمكن تعريف الاختيار على أنه **تلك العملية التي يقصد بها تحليل الأفراد بقصد تحقيق نوع من التوافق بين الأفراد والوظائف التي يوجهون اليها، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل ورفع مستوى الإنتاج.**

**2/1/3/2 أهمية سياسة الاختيار :**

تكتسب سياسة اختيار العاملين أهمية خاصة للأسباب التالية :

1- **يؤدي أي خطأ في عملية الاختيار إلى نتائج سيئة لا يعاني منها العامل فحسب بل تنعكس آثارها على المشروع الذي يعمل فيه.**

2- يقلل الاختيار العلمي من معدلات الغياب عن العمل، إذ أن العامل الذي يعمل بوظيفة لا تتفق مع ميوله يلتمس الأعذار للتغيب عن العمل[1].

3- يؤدي الاختيار السليم إلى تخفيض حوادث وإصابات العمل والتي كثيراً ما يتعرض لها الفني أثناء تأديته لوظيفته، إذ أن الفرد الذي يوضع في وظيفة لا تتناسب وقدراته البدنية أو العقلية يتعرض لحوادث وإصابات العمل، كما يعرض زملائه لهذه الحوادث أيضاً[2].

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي لإدارة الأفراد- مطابع سجل العرب- القاهرة 1972 - ص 40.

(2) د. عبد الرحمن عبد الباقي المرجع السابق ص 40.

4- يؤدي الاختيار السليم إلى شعور العامل بالرضا النفسي مع بيئة ومحيط العمل وهذا يساعد العامل على تحقيق ثقته بنفسه وارتباطه بعمله وتحقيق الصحة النفسية.

5- إن نظام التعيين الحالي -والذي يحد من حرية إنهاء خدمات غير المتجين في العمل- يستلزم ضرورة الاهتمام بالمراحل الأولى من إلحاق الفرد بالوظيفة والمتمثلة في وظيفة الاختيار.

6- يؤدي الاختيار السليم إلى اختصار زمن التدريب وتوفير الخامات المستغلة وبالتالي انخفاض تكلفة التدريب[1].

7- تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لخطة القوى العاملة فهي تضع تلك الخطة موضع التنفيذ وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح خطة القوى العاملة هو مدى توفيق إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة[2].

### 3/1/1/3 : مشكلات اختيار العاملين :

يعتبر اختيار العاملين من أصعب المشاكل التي تواجه الإدارة بصفة عامة وفي قطاع البترول بصفة خاصة ذلك لأن هذا القطاع يحتاج لنوعية متميزة من العمالة، ويبدو تعقد هذه المشكلة من زاويتين :

أ- أن هناك تنوع شاسع في خصائص الأفراد.

ب- عدم توافر المقاييس الموضوعية التي تساعد في عملية المفاضلة وذلك بالنسبة لبعض الصفات التي ما زالت هناك صعوبات عند قياسها.

---

(1) أ. مها حسن أحمد عثمان تقييم نظم اختيار العاملين في قطاع الإذاعة والتلفزيون- رسالة ماجستير - كلية التجارة- جامعة عين شمس - القاهرة 1981، ص 3.

(2) أ. جيهان حسين كفافي المشكلات المعاصرة لإدارة الأفراد في قطاع البنوك التجارية- رسالة ماجستير - كلية التجارة - جامعة عين شمس - القاهرة 1978 ص 36.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لاحظ أن أهم المشاكل التي تواجه سياسة الاختيار بشركات بترول السويس تتمثل فيما يلي :

1- عدم مراعاة الدقة والموضوعية في استخدام أساليب الاختيار مما يؤدي أحياناً إلى تعيين غير الأكفاء[1].

وقد لاحظ الباحث أن ذلك يمكن إرجاعه إلى الأسباب التالية[2]:

أ- عدم القدرة على التحديد السليم لنوع الصفات اللازمة لأداء العمل بنجاح أو التركيز على صفات أساسية وإهمال باقي الصفات.

ب- تداخل العوامل الاجتماعية المطلوبة للوظائف مما يصعب معه تحديد المقدار اللازم وجوده في الوظيفة علاوة على صعوبة قياسها.

ج- عدم القدرة على التحديد الدقيق للفرق بين حالة الفرد الصحية والقدر المطلوب منها لأداء العمل، حيث أن ذلك يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة للوظائف التي تتطلب قدرات بدنية معينة.

2- تزايد تكاليف الاختيار بدرجة ملحوظة، وتتمثل هذه التكاليف فيما يلي[3]:

أ- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

ب- إرسال خطاب الاستدعاء للاختبار.

ج- تشكيل لجنة لاختبار المتقدمين والتي غالباً ما تحصل على مكافآت مالية.

د- تكلفة البريد والورق والآلة الكاتبة لإرسال خطابات للمقبولين.

هـ- استهلاك الموظف الجديد لوقت زملائه والجهود التدريبية اللازمة حتى تنمو كفاءته.

---

(1) سؤال رقم (6) - ملحق رقم (4).

(2) سؤال رقم (10) - ملحق رقم (4).

(3) سؤال رقم (7) - ملحق رقم (4).

## المبحث الثاني

## الخطوات التنفيذية للاختيار ومصادره

### 1/2/3/2 الخطوات التنفيذية للاختيار :

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تختلف مراحل الاختيار تبعاً لما يلي[1]:

أ- نوعية الأفراد المطلوبين للعمل.

ب- تباين المركز التنظيمي للوظيفة المطلوب شغلها.

ج- تبعاً لأهمية كل نوع من المواصفات والخصائص التي تتخذ كأساس للتمييز والمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة.

وعلى مستوى قطاع البترول لوحظ أن لائحة العاملين لم تشر إلى المراحل التنفيذية لعملية الاختيار، ولكن هذه المراحل تحدد بواسطة إدارة شؤون العاملين[2] ويكون للجنة شؤون العاملين سلطة قرار تلك القواعد[3].

ومن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس أمكن حصر مراحل عملية الاختيار فيما يلي :

**1- تحديد الاحتياجات من العاملين :**

وهنا عادة ما يتم التفرقة بين :

**أ- تحديد الاحتياجات من العمالة الفنية :**

- حالة المشروعات القائمة بالفعل حيث يتم تحديد حجم العمالة عن طريق حساب الشواغر الحتمية والترقيات الحتمية.

---

(1) أ. عزة صبحي عبد المنعم -ترشيد استخدام الموارد البشرية في قطاع التامينات الاجتماعية في مصر - رسالة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة عين شمس - القاهرة 1986 ص 116.

(2) سؤال رقم (16) - ملحق رقم (4).

(3) سؤال رقم (17) - ملحق رقم (4).

- حالة المشروعات الجديدة وهنا يستعان بالكتالوجات المصاحبة للآلات التي سوف تستخدم حيث تحدد تلك الكتالوجات عدد العمالة اللازمة لتشغيل تلك الآلات.

**ب- تحديد الاحتياجات من العمالة المكتبية :**

- حالة المشروعات القائمة بالفعل وهنا يتم تحديد حجم العمالة عن طريق حساب الشواغر الحتمية والترقيات الحتمية.
- حالة المشروعات الجديدة وهنا إما أن يستعان بالكتالوجات إذا أوضحت عدد العمالة المكتبية اللازمة لكل آلة. أو يستعان بالخبرة السابقة أو المشروعات المماثلة وذلك إذا لم توضح الكتالوجات عدد العمالة المكتبية المطلوبة.

**2- الإعلان بوجود وظائف شاغرة :**

وهنا نجد أن لائحة شؤون العاملين الصادرة في شهر مارس 1979 قد نصت في المادة (23) على **"فيما عدا الوظائف العليا يكون التعيين في الوظائف الشاغرة عن طريق الإعلان عنها بإحدى الصحف اليومية أو داخل القطاع"** ومن هذا النص يمكننا أن نقسم الإعلان إلى :

**أ- الإعلان الداخلي :**

ويفضل اللجوء إلى هذه الوسيلة إذا كان هناك بعض العاملين من داخل المنظمة يمكنهم القيام بالوظائف المطلوبة وذلك مثلما حدث بشركة النصر للبترول - حيث أعلنت عقب إعدادها دورة للتدريب التحويلي للسعاة إلى سائقين- عن احتياجها إلى سائقين، واقتصر الإعلان هنا على الإعلان الداخلي.

هذا وقد لاحظ الباحث أن معظم شركات بترول السويس تفضل اللجوء إلى الإعلان الداخلي، لأن هناك تفضيل دائم ومستمر للعاملين أو أقاربهم.

**ب- الإعلان لدى الشركات الشقيقة :**

ويتم ذلك في حالة احتياج الشركة إلى خبرات تعتقد أنها تتوافر لدى غيرها من الشركات العاملة في قطاع البترول، ويستلزم هذا النوع من الإعلان إيضاح

المزايا التي يحصل عليها المتقدم للإعلان والتي ينبغي أن تفوق بنسبة معقولة ما يحصل عليه المتقدم في عمله الحالي، هذا مع ملاحظة أن هناك ضوابط توضع بالنسبة للإعلانات الخاصة بشركات الاستثمار حيث يشترط موافقة الوزير على تلك الإعلانات.

**ج- الإعلان الخارجي :**

ويتم ذلك الإعلان في الصفح اليومية والمجلات المتخصصة، ولا تعتمد شركات بترول السويس على هذه الوسيلة إلا عند حاجتها إلى عمالة مكتبية أو حاجتها إلى بعض أنواع العمالة النادرة والتي يصعب الحصول عليها بالوسيلتين السابقتين.

**3- تلقي الطلبات من المتقدمين :**

وهنا يملئ المتقدم للوظيفة طلب أو استمارة توظيف يجيب فيها على بعض الأسئلة(*).

**4- دراسة الطلبات المقدمة :**

وهنا يقوم المسؤولون بقسم شؤون العاملين بهذه الشركات بدراسة الطلبات المقدمة، واستبعاد تلك الطلبات التي لا ينطبق عليها أحد الشروط الأساسية في الإعلان كالمؤهل الدراسي المطلوب أو مدة الخبرة أو محل الإقامة .. الخ.

**5- إرسال خطابات الاستدعاء للاختبار :**

حيث إنه بعد الفحص المبدئي لطلبات الاستخدام تصنف إلى مجموعات متمثلة وترسل إلى كل مجموعة خطابات تحدد ميعاد الاختبارات التي ستجري.

**6- تشكيل لجان الاختبار :**

حيث إنه في نفس الوقت الذي يتم فيه إرسال خطابات الاختبار يتم تشكيل لجان الاختبار وذلك برئاسة مدير القطاع الطالب أو من ينوب عنه وعضوية كل من مدير شؤون العاملين ومدير الإدارة الطالبة.

---

(*)سيأتي الحديث بالتفصيل عن طلبات الاستخدام عند الحديث عن تحليل الأفراد.

**7- إجراء الاختبارات :**

حيث تجري مجموعة من الاختبارات للمتقدمين وذلك بحسب نوعية المتقدم وطبيعة الوظيفة الشاغرة.

**8- إجراء المقابلات :**

حيث قد تستدعي طبيعة بعض الوظائف إجراء اختبارات بالإضافة إلى ضرورة إجراء مقابلات مع المتقدمين وذلك مثل وظيفة عامل حراسة مثلاً.

**9- الانتهاء من تحليل بيانات الاختبارات والمقابلات :**

حيث إنه بعد إجراء الاختبارات والمقابلات تحال النتائج إلى قسم شؤون العاملين ليقوم بتوبيبها وتحليلها واستخلاص النتائج النهائية.

**10- الترشيح للوظائف الشاغرة :**

حيث يقوم قسم شؤون العاملين بإعداد كشف بجميع الناجحين مرتبين ترتيباً تنازلياً وعادة ما يحتوي ذلك الكشف على كافة البيانات التي تم على أساسها المفاضلة بين الناجحين.

**11- موافقة الجهة المختصة :**

وهنا تقوم لجنة شؤون العاملين بمراجعة شاملة وسريعة لإجراءات الاختيار التي بنيت عليها الترشيحات ثم تقوم باعتمادها وإصدار قرارات التعيين.

**12- إرسال خطابات الترشيح :**

حيث يقوم قسم شؤون العاملين بإرسال خطابات للناجحين يحدد فيها مواعيد الكشف الطبي مع ملاحظة أن التعيين في الوظائف الفنية -بصفة خاصة في قطاع البترول- معلق على النجاح في الكشف الطبي الدقيق الذي يجري للمرشح.

### 13- توقيع الكشف الطبي(*):

حيث يرى المسؤولون بشركات بترول السويس أن أهمية ذلك الكشف ترجع إلى :

- ضمان الاستفادة من العامل المرشح.
- يعتبر الكشف الطبي عند بداية التعيين الأساس الذي يمكن الرجوع إليه لتحديد مقدار العجز أو الإصابة التي قد يتعرض لها العامل ومن ثم تحديد مقدار التعويض المطلوب.

### 14- اتخاذ قرار التعيين:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التعيين على مستوى قطاع البترول يتم بإحدى صورتين:

- **الصورة الأولى :**

**التعيين بعقد تدريب (محدد المدة) لمدة سنتين ولا يتم تثبيت المتدرب في نهايتها إلا بعد ثبوت صلاحيته وذلك من واقع تقارير المتابعة التي تعد عنه بواقع تقرير كل ثلاثة أشهر.**

- **الصورة الثانية :**

**التعيين بخبرة طبقاً لنص المادة (28) من لائحة نظام العاملين بقطاع البترول، وهؤلاء يتم تعيينهم تحت الاختبار -طبقاً لنص المادة 29 من اللائحة- لمدة لا تتجاوز ستة أشهر من تاريخ تسلمهم للعمل، ثم يتم تثبيتهم ضمن العمالة الدائمة بعد هذه الفترة.**

### 15- تقديم المرشح لعمله الجديد :

**حيث يلتحق الفرد بمجرد تعيينه ببرنامج تعريفي بصناعة البترول، وكذا يعطي مزيداً من المعلومات عن تاريخ المنظمة التي يعمل بها وطبيعة نشاطها وسياساتها**

---

(*) ملحق رقم (5) يحتوي على صورة نموذج الكشف الطبي المستخدم بشركات بترول السويس.

والرؤساء والمشرفين الذين سيتعامل معهم، وكـذا يـأخذ فكـرة عـن نظـام الأجـور والحوافز والإجازات وبرامج الخدمات المختلفة التي تقدم للعاملين.

هذا وقد لاحظ الباحث أنه بالنسبة للمرشح للوظـائف المكتبيـة فإنـه يعـد لـه برنامج يقضي بأن يمكث في كل إدارة لمدة أسبوع تحت التمرين ليتعرف علـى كافـة أوجه النشاط بها ويمارسها بنفسه وذلك حتى يمكنه إدراك مدى صلة العمل الـذي سيقوم به بعمل المنظمة ككل.

أما بالنسبة للوظائف الفنية فإنه يكتفي بزيارته للإدارات الفنية المرتبطة بالعمل الذي سيقوم به، وكذا زيارته لكافة الإدارات المكتبية وإطلاعه على كافة المعلومات التي تهمه.

**2/1/3/2 : مصادر الاختيار :**

من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لاحظ أن مصـادر العمالـة بشـركات بترول السويس تتمثل فيما يلي :

- الإعلان الداخلي.
- مراكز التدريب الموجودة داخل الشركات[*].
- الإعلان الخارجي.
- النقل من الشركات الشقيقة.
- التلمذة الصناعية[1].

والجدول التالي يوضح نسبة العمالـة الموجـودة مـن هـذه المصـادر إلى إجمالي العمالة الموجودة بشركات بترول السويس لعام 1985.

---

(*) تختلف مراكز التدريب عن التلمذة الصناعية في أن الأولى يلتحق بها من يحمل الشهادة الإعدادية أو راسبيها أما الثانية فيلتحق بها حامل الابتدائية أو راسبيها، غير أنه في كـل الحـالات تتـم عمليـة فحـص دقيق للطلبة المتقدمين من أجل المفاضلة بينهم واختيار انسبهم للوظائف المتوقع ان يشـغلونها ولا سـيما أن هناك التزام من قبل تلك الشركات بتعيين الخريجين من تلك المراكز.

(1) سؤال رقم (12) - ملحق رقم (4).

جدول رقم (16)

نسبة العمالة الموجودة من المصادر المختلفة إلى إجمالي العمالة بشركات بترول السويس[1]

| الشركة / المصدر | إعلان داخلي | مراكز تدريب | إعلان خارجي | نقل | تلمذة صناعية |
|---|---|---|---|---|---|
| السويس | ٪ 57 | ٪ 22 | ٪ 15 | ٪ 3 | ٪ 2 |
| النصر | ٪ 43 | ٪ 27 | ٪ 25 | ٪ 5 | - |
| بتروجيت | ٪ 67 | ٪ 12 | ٪ 10 | ٪ 10 | - |
| مصر | ٪ 32 | ٪ 18 | ٪ 9 | ٪ 7 | ٪ 4 |
| الأنابيب | ٪ 66 | ٪ 14 | ٪ 12 | ٪ 5 | ٪ 3 |
| بتروجاس | ٪72 | ٪ 18 | ٪ 7 | ٪ 2 | ٪ 1 |

ومن هذا الجدول يتضح أن هناك تركيز على الإعلانات الداخلية حيث جرى العرف على تعيين أقارب العاملين وأصدقائهم وذلك حتى يكون العاملين هم الضمان للمعنيين الجدد، وهذا ما قد نصت عليه لائحة العاملين في المادة (26) بند أ.

**تخصص نسبة 25 ٪ من الوظائف المطلوب شغلها من كل نوعية لأبناء العاملين .**

وكذا نصت نفس المادة في البند (ب) على :

**تكون الأولوية في التعيين للعاملين بالقطاع لمن حصلوا على مؤهل أعلى أثناء الخدمة عند التساوي مع غيرهم في الترتيب النهائي لنتائج الاختبار**

هذا وقد لاحظ الباحث أن هذا الأسلوب المتبع في التعيين يعتبر بمثابة حافز للعاملين لشعورهم باهتمام الإدارة بترشيحاتهم للعمالة الجديدة[2].

(1) المصدر : سجلات إدارة الأفراد بتلك الشركات.

(2) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع الأستاذ / إبراهيم خيري مدير قطاع شؤون العاملين بشركة النصر للبترول.

# الفصل الرابع

## عناصر الاختيار

**مبحث أول :**

**تحليل الوظائف**

**مبحث ثان :**

**تحليل الأفراد**

# المبحث الأول

# تحليل وتوصيف الوظائف

## 1/1/4/2 تقديم

أولى المشرع المصري تحليل وتوصيف الوظائف(*) عناية فائقة، حيث صدر القانون رقم (61) لسنة 1971 والخاص بنظام العاملين بالقطاع العام ونص في المادة رقم (2) على أن "يكون بكل مؤسسة أو وحدة اقتصادية جدول توصيف للوظائف والمرتبات يتضمن وصف لكل وظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها والاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها".

## 2/1/4/2 الدور الذي تقوم به الهيئة العامة للبترول في تحليل الوظائف:

قامت الهيئة العامة للبترول بإعداد نظام توصيف وتحليل لوظائف القطاع بحيث يتضمن الوظائف والتخصصات والمهن العاملة في صناعة البترول مع تحديد الخطوط العامة لواجباتها ومسؤولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها مع تصنيفها إلى فئات.

ولقد عهد بذلك العمل إلى لجنة مشكلة من أساتذة الجامعات حيث اعتمدت في إعداد هذا النظام على الترجمة من المجلدات المنشورة عن توصيف وتحليل الوظائف المتصلة بالبترول.

---

(*) أن المتأمل للفظ تحليل وتوصيف الوظائف سيجد أنه مكون من جزأين :

أ- جزء علمي وهو الخاص بتحليل الوظائف والذي يعني حصر الوظائف بقصد تصنيفها في مجموعات متجانسة أو متكاملة.

ب- جزء إنساني وهو الخاص بتوصيف الوظائف والذي يعني تحديد ما تنطوي عليه الوظيفة من أعباء ومسؤوليات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

وقد طبق هذا النظام على كافة شركات البترول مع السماح لهم بإدخال التعديلات الطفيفة التي يرونها -على الإطار العام السابق وضعه- مع ضرورة الرجوع إلى الهيئة قبل إجراء التعديلات المطلوبة.

### 3/1/4/2 الدور الذي تقوم به شركات البترول في تحليل وتوصيف الوظائف:

نظراً للتغيرات التي تحدث دواماً في واجبات ومسؤوليات الوظائف داخل القطاع كنتيجة لزيادة الاختصاصات أو تعديلها أو إعادة توزيعها أو تطوير طرق العمل وإجراءاته أو استحداث وسائل جديدة للعمل والإنتاج وكذا استحداث بعض الوظائف أو رفع مستوى تقييم بعضها .. الخ. فقد عهد إلى شركات قطاع البترول بمسؤولية إعداد وصف تفصيلي لوظائفها مع وضع التحليل المناسب لها حيث نصت المادة (7) من لائحة نظام العاملين على أنه **"يضع مجلس الإدارة جداول توصيف وتقييم للوظائف تتضمن وصف لكل وظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وترتيبها داخل إحدى جداول ترتيب الوظائف الملحقة بهذه اللائحة، طبقاً للأجور المحددة لها ويجوز إعادة تقييم أو استحداث أو إلغاء الوظائف بقرار من مجلس الإدارة"**.

ومن ذلك نرى أن دور الشركات في عملية التحليل أصبح متمثل في :

أ - تحليل وتوصيف الوظائف في ضوء الإطار العام السابق وضعه من قبل الهيئة.

ب- تقييم تلك الوظائف ثم ترتيبها.

ج- إعادة التقييم أو الإلغاء إذا ما دعت الضرورة ذلك.

### 4/1/1/2 الدور الذي يقوم به قسم تحليل وتوصيف الوظائف :

من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس لاحظ أن تلك الشركات لا تعتمد في إجرائها لتحليل وتوصيف الوظائف على باحثين خارجين، بل يقوم بإعداد هذا التحليل مجموعة من العاملين بقسم تحليل وتوصيف الوظائف بهذه الشركات.

ولقد لوحظ عدم تناسب مؤهلات المسؤوليات أو مدة خبرتهم بالعمل أو حتى إعدادهم مع ما يتطلبه تحليل وتوصيف الوظائف، بل يعتمدون أساساً على المراجعة التي تقوم بها الهيئة العامة للبترول على هذا التقييم.

والجدول التالي يوضح عدد المسؤولين عن تحليل وتوصيف الوظائف وكذا مؤهلاتهم العلمية بهذه الشركات.

جدول رقم (17)

إعداد ومؤهلات ومدد خبرة السادة مسؤولي التوصيف بشركات بترول السويس[1]

| الشركة | العدد | المؤهل والخبرة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | متوسط | فوق المتوسط | عالي |
| السويس | 2 | - | معهد إعداد فنيين + خبرة ثمانية أشهر | بكالورس تجارة + خبرة سنين |
| النصر | 1 | - | - | بكالوريس تعاون + خبرة سنة واحدة |
| بتروجيت | 1 | دبلوم تجارة + خبرة (3) سنوات | - | - |
| الأنابيب | 1 | - | - | ليانسن آداب + خبرة ثمانية أشهر |
| بتروجاس | 1 | دبلوم تجارة + خبرة سنة واحدة | - | - |
| مصر | 1 | دبلوم صنايع + خبرة ستة أشهر | - | - |

(1) المصدر: سجلات إدارة الأفراد بهذه الشركات.

أما عند الدور الذي يقوم به قسم تحليل وتوصيف الوظائف فإنه يتمثل في تبع الخطوات التالية :

أ- إعداد استمارات استبيان خاصة يطلب من كل عامل ملئها محدداً واجبات ومسؤوليات وظيفته كما يدركها.

ب- ترسل هذه الاستمارات بعد ملئها من قبل العاملين إلى الرؤساء المسؤولين عن تلك الأنشطة لمراجعتها وإضافة أو حذف ما يرونه.

ج- إذا كانت الوظيفة المراد إعداد التوصيف لها من ضمن الوظائف التي سبق ورودها في مجلد التوصيف السابق إعداده بواسطة أساتذة الجامعات -فإنه يتم مراجعة التوصيف الحالي بالتوصيف السابق.

د- يلاحظ أنه بالنسبة للوظائف الجديدة والتي لم يتم بعد تحديد أوصافها فإنه غالباً ما يتم الاعتماد على الاجتهاد الشخصي مع الملاحظة الدقيقة للأعمال المطلوبة من الوظائف ولا سيما إذا لم يكن هناك مثيل لتلك الوظيفة في شركات أخرى مماثلة.

هـ- ترسل بطاقات التوصيف بعد إعدادها ومراجعتها إلى الهيئة المصرية العامة للبترول، حيث تعرض على لجنة مشكلة من السادة مسؤولي التوصيف بشركات القطاع لإقرارها واعتمادها.

ومن الدراسة الميدانية والإطلاع على بطاقات التوصيف المستخدمة في شركات بترول السويس لوحظ أنها تشتمل على العناصر التالية(*):

1- الغرض الأساسي من الوظيفة.
2- نوع ودرجة الإشراف على الوظيفة.
3- نوعية الإشراف.
4- الواجبات والمسؤوليات.

---

(*) مرفق صورة من بطاقة توصيف الوظائف المستخدمة بقطاع البترول بملحق رقم (5).

5- السلطات.

6- ظروف العمل.

7- الحد الأدنى لمطالب التأهيل.

ومما سبق يتضح أن بطاقة التوصيف تشتمل على كافة العناصر اللازمة للتوصيف الدقيق للوظائف، ومن ثم فإن كل ما يتطلبه الأمر هو مجرد وجود عناية كافية في عملية ملئ تلك البطاقات، وذلك بدوره يتطلب وجود درجة عالية من الوعي والفهم الواضح للعناصر السابقة لدى العاملين يلي ذلك دقة في تفريغ بيانات تلك البطاقات وتحليلها.

5/1/4/2 **درجة مشاركة العاملين في تحليل وتوصيف الوظائف** :

أظهرت نتائج استمارات الاستقصاء في هذا الصدد ما يلي :

1- هل اشتركت في وضع التوصيف الوظيفي لوظيفتك ؟

نعم 11.3 ٪

لا 88.7 ٪

ولعل ذلك يتنافى مع ما سبق أن ذكره المسؤولون عن اشتراك العاملين في التوصيف وبالتحري عن ذلك لوحظ أن العاملين يملؤن بالفعل استمارات التوصيف دون معرفة نوعية تلك الاستمارات، بل إنه يسود لديهم شعور بأن الإدارة تطلب منهم تحديد واجبات وظيفتهم بقصد السعي نحو زيادة مرتباتهم، ويدفعهم ذلك إلى المغالاة في تحديد تلك الواجبات والمسؤوليات.

2- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي طريقة اشتراكك في هذا التوصيف ؟

- إجراء مقابلة 47 ٪

- الاشتراك في تحرير استمارة التوصيف 30 ٪

- أخرى 23 ٪

ومن إجابة هذا السؤال يتأكد ما ذهب إليه الباحث من عـدم إدراك العـاملين لنوعية بطاقة التوصيف التي يقومون بملأها.

### 6/1/4/2 درجة اقتناع العاملين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف :

إيماناً من الباحث بأن اقتناع العاملين بعملية التوصيف هـو الركـيزة الأساسـية لنجاحها، حيث يدفع ذلك الاقتناع العامل إلى التحديـد الدقيـق لـمهام وظيفتـه مما يساعد على نجاح التوصيف، لـذا فقـد قـام البـاحث بتوجيـه الأسـئلة التاليـة إلى العاملين بقصد الكشف عن وجود هذا الاقتناع من عدمه.

1- هل اطلعت على التوصيف المعمول به في شركتك ؟

| | |
|---|---|
| نعم | 17.2 ٪ |
| لا | 82.8 ٪ |

وإجابة هذا السؤال تشير إلى قصور واضح من قبل الإدارة، لأنـها وإن كـانت قد أشركت العاملين في مليء بطاقات التوصيف إلا أنها لم تطلعـهم عليـها بعـد أن وضعت في صورتها النهائية.

2- هل ترى أن التوصيف الوظيفي المعمول به والخاص بوظيفتك قد وضـع على أساس سليم ؟

| | |
|---|---|
| نعم | 10.6 ٪ |
| لا | 22.1 ٪ |
| لا أعرف | 67.1 ٪ |

ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة العاملين غير القادرين على تحديد مدى سـلامة التوصيف الوظيفي من عدمه، يؤكد لنا ضرورة قيام الإدارة بتوعية العاملين -حيث يجب أن يدرك العاملون أهمية التوصيف، كيفية إعـداده، الأسـس الـتي يمكـن مـن خلالها الحكم على سلامته.

3- إذا كانت الإجابة بالنفي فما هي أسباب ذلك؟

- لأنه لم يوضع توصيف دقيق 33.1 ٪
- لأن توزيع العاملين يتم عشوائياً 32 ٪
- لأن كثير من العاملين لا تنطبق عليهم 13.7 ٪

شروط التوصيف :

- لأن التوصيف عقيم لا يطبق 9.7 ٪
- لأن واضع التوصيف رجل فني 9.3 ٪
- لأنه لم يؤخذ فيه رأى العاملين 12.2 ٪

ويتضح مما سبق أن العاملين الذين يرون عدم سلامة التوصيف لم يستطيعوا الإجماع على سبب محدد لذلك، مما يدل مرة أخرى على ضرورة توعية العاملين بالأسس التي يوضع التوصيف وفقاً لها، وكذا معيار الحكم على سلامته.

4- هل تعتقد أن التوصيف الوظيفي يراعى تنفيذه عند اختيار العاملين؟

نعم 14.6 ٪

لا 35.3 ٪

لا أعرف 50.1 ٪

ويتضح من ذلك أن غالبية العاملين لا يدركون ما إذا كان التوصيف الوظيفي يؤخذ في الاعتبار عند اختيار العاملين من عدمه، وذلك يؤكد ما ذهب إليه الباحث من ضرورة التوعية الشاملة بكافة النواحي المتعلقة بالتوصيف.

هذا وقد لاحظ الباحث من خلال لقاءاته مع السادة مديري شؤون العاملين بشركات بترول السويس أن التوصيف الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها سياسة الاختيار، حيث يعتبر العنصر الحاكم في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

## المبحث الثاني

## تحليل الأفراد

يقصد بتحليل الأفراد التعرف على الفرد وتقدير ما لديه من قدرات وسمات مختلفة جسيمة وحركية وحسية وعقلية واجتماعية، إلى جانب بيان الأهمية النسبية لهذه القدرات والسمات ومقدار ما يتطلبه كل عمل منها[1].

### 1/2/4/2 طرق تحليل الأفراد :

تختلف الطرق التي تتبع في تحليل الفرد وتقدير صلاحيته للعمل تبعاً لحجم المؤسسة ومقدرتها المالية ونوع العمل ومستوى الإنتاج المطلوب وسوق الأيدي العاملة ومدى توافر الأخصائيين الفنيين في عملية الاختيار الخ غير أن الباحث سوف يركز في الصفحات التالية عل دراسة ثلاثة وسائل من الوسائل المستخدمة في تحليل الأفراد وهي :

**أ- طلبات الاستخدام:**

يعتبر طلب الاستخدام بمثابة دعوة توجهها الشركة إلى المرشح لإعطاء جميع البيانات المتعلقة بشخصه، وتنقسم المعلومات في هذا الشأن إلى معلومات متعلقة بشخص المرشح، ومعلومات متعلقة بالناحية العائلية، ومعلومات متعلقة بالناحية الجسمية والصحية ومعلومات متعلقة بالناحية الثقافية وأخيراً معلومات عامة[2].

ومن خلال الإطلاع على طلبات الاستخدام بشركات بترول السويس اتضح للباحث ما يلي[3]:

---

(1) د. محمد ماهر عليس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص431.

(2) Herber T J. Chruden, and Arthurw. Sherman. JR. Personnel Management (Cincinat. Ohio; South Western Publishing Co. 1976) p.211.

(3) ملحق رقم (5) به بعض أمثلة لطلبات الاستخدام التي تستعملها بعض شركات بترول السويس.

1- أن بعض الشركات (بتروجاس - الأنابيب - مصر السويس) ليس لديها أي نماذج لطلبات الاستخدام، ويستعاض عن ذلك بطلب كتابي يقدمه المرشح الجديد يذكر فيه كافة البيانات المتعلقة بشخصه.

2- أنه حتى في الشركات التي بها مثل هذه النماذج قد لوحظ :

- أن هذه النماذج واحدة لكل الوظائف التي يتم التقدم إليها عن طريق المسابقات (وذلك باستثناء شركة النصر حيث أن لديها نموذجين أحدهما للمؤهلات العليا والمتوسطة والآخر لغير حملة المؤهلات) وذلك على الرغم من وجود اختلافات قد تكون جوهرية بين وظيفة أخرى مما يتحتم معه أن يقوم كل قطاع بعمل نوعيات من النماذج التي تتفق مع احتياجات الوظائف المختلفة.

- أن هذه النماذج ثابتة لم تتغير من فترة لأخرى بينما احتياجات الوظائف غير ثابتة مما يتحتم معه أن يقوم كل قطاع بعمل متابعة دورية على طلبات الاستخدام الخاصة به حتى تكون أكثر ملائمة للغرض الذي أنشئت من أجله.

لذلك يفضل الباحث مراعاة ما يلي :

1- تصميم طلب استخدام خاص لكل نوعية من الوظائف يراعى الدقة والشمول بما يسهم في تجميع البيانات المناسبة والمطلوبة عن المتقدمين.

2- يراعى عند وضع الأسئلة بهذا النموذج الوصف الخاص بالوظيفة الشاغرة ومدى إمكانية قياس الصفات التي يجب توافرها فيمن يتقدم للوظيفة.

3- يجب أن تصاغ الأسئلة بطريقة واضحة وأن يكون ترتيبها منطقياً، مع استبعاد كل ما أثبت التجربة عدم أهمية من البيانات.

**ب- الاختبارات(*):**

يعتبر الاختبار وسيلة لإعطاء معلومات تمكن من التنبؤ بمدى نجاح المرشح في الوظيفة الشاغرة[1].

هذا ويعتبر إجراء الاختبارات أمر حيوي في قطاع البترول للأسباب التالية[2]:

1- أن الوظائف في قطاع البترول تحتاج إلى طبيعة خاصة ومواصفات محددة.

2- أن الكفاءة في الأداء لا تتحدد إلا عن طريق الاختبار.

3- أن الاختبارات تمكن من جمع بيانات عن المرشحين للوظائف الفنية ليس من السهل إتاحتها عن طريق الأدوات الأخرى.

ومن خلال الإطلاع على لائحة شؤون العاملين اتضح أن الاختبارات تعتبر هي العنصر الأساسي عند المفاضلة بين المتقدمين حيث نصت المادة (26) على أنه "يعين الناجحون في الاختبار المقرر لشغل أحد الوظائف حسب الأسبقية في الترتيب النهائي لنتائج الاختبار ..".

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك بعض الوظائف التي تشغل بدون امتحان(*) حيث نصت المادة (27) على أنه "يكون التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان على الوجه التالي :

---

(*) تجدر الإشارة إلى أن الاختبارات التي تجري بشركات بترول السويس هي اختبارات شفوية في المعلومات العامة، وأدائية بالنسبة للوظائف الفنية، وتقتصر الاختبارات التحريرية على وظائف خاصة مثل الحراسة.

( 1)FAMULARO,JOSEPH. H. Hand book of modern personnel Adminiteration.
Recruitment selection placement part 4 (New York: McJRAW, HILL, 1978) CH 14. P.3

(2 ) مقابلة شخصية مع الأستاذ فؤاد شفيق مدير قطاع شؤون العاملين بشركة بتروجيت.

(*)هذا النوع من الوظائف يحدد بواسطة رئيس مجلس الإدارة وعادة يكون قاصراً على التخصصات النادرة.

أ- إذا كانت الشهادة الدراسية أحد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى في مرتبه الحصول على الشهادة الدراسية فالأقدم تخرجاً فالأكثر خبرة فالأكبر سناً.

ب- إذا كانت الخبرة هي المطلوبة فيكون التعيين طبقاً لمدد الخبرة".

ومن ذلك نرى أنه على الرغم من أن المادة (26) قد جعلت من الاختبار ركيزة أساسية في عملية الاختبار إلا أنها لم تشأ أن تغلق الباب أمام الكفاءات النادرة التي قد تحتاج إليها الشركات حيث اثتثنت تلك الكفاءات من شرط الاختبار وجعلت المؤهل الدراسي أو سنوات الخبرة هما أساس المفاضلة بين المتقدمين.

هذا وللتعرف على نوعية الاختبارات والموضوعات التي يتم طرحها في هذه الاختبارات وكذا مدتها والجهة التي تقوم بها ومدى اقتناع العاملين بجدوى هذه الاختبارات أجرى الباحث استقصاء كانت نتيجته كما يلي :

**1- الجهة التي تقوم بإجراء الاختبارات :**

**تبين من الاستقصاء[1] أنها لجنة خاصة تشكل من مدير القطاع الطالب أو من ينوب عنه رئيساً وعضوية كل من مدير شؤون العاملين ومدير الإدارة الطالبة.**

**2- نوعية الاختبارات:**

تبين من الاستقصاءات[2]:

**83 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم اختبارات جماعية.**

**15 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم اختبارات فردية.**

**2 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم اختبارات فردية وجماعية.**

(1) سؤال رقم (5) - ملحق رقم (4).

(2) سؤال رقم (28) - ملحق رقم (4).

وقد لاحظ الباحث أن تحديد نوعية الاختبارات جماعية كنت أم فردية إنما يرجع إلى طبيعة الوظيفة الشاغرة.

**3- موضوعات الاختبارات :**

تبين من الاستقصاءات[1]

53 ٪ ذكروا أن الاختبارات كانت في المعلومات العامة.

37 ٪ ذكروا أن الاختبارات كانت في المعلومات المتعلقة بقطاع البترول.

14 ٪ ذكروا أن الاختبارات كانت في المعلومات المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.

ومن خلال إطلاع الباحث على استمارة امتحان خاصة بشركة النصر للبترول تبين له أن قائمة الأمثلة تبدأ بمعلومات عامة عن البترول ومشتقاته ثم معلومات عن قطاع البترول ثم معلومات تتعلق بالوظيفة الشاغرة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمشكلات التي يمكن أن يواجهها العامل.

**4- مدة الاختبار :**

يتبين من الاستقصاءات[2]:

46 ٪ يفضلون أن تكون مدة الاختبار ساعتين.

25 ٪ يفضلون أن تكون مدة الاختبار ساعة واحدة.

17 ٪ يفضلون أن تكون مدة الاختبار نصف ساعة.

12 ٪ يفضلون أن تكون مدة الاختبار ربع ساعة.

ولقد لاحظ الباحث أن اختلاف العاملين في تحديد فترة الاختبار إنما يرجع إلى اختلافهم في تحديد كمية المعلومة المطلوبة من السؤال ولا سيما أن أسئلة تلك الاختبارات عادة ما تكون من النوع المفتوح.

---

(1) سؤال رقم (29) - ملحق رقم (4).

(2) سؤال رقم (26) - ملحق رقم (4).

**5- درجة اقتناع العاملين بالاختبارات :**

يتبين من الاستقصاءات[1]

87 ٪ ذكروا أنهم يؤيدون إجراء اختبارات.

13 ٪ ذكروا لا يؤيدون إجراء اختبارات.

ولقد لاحظ الباحث أن تفضيل غالبية العاملين للاختبارات إنما يرجع إلى أن الاختبارات عادة ما تعطيهم الفرصة للتعبير بحرية عما يدور بأذهانهم ولا سيما أن تلك الطائفة من العاملين قد لا تستطيع التعبير عن آرائها أثناء المقابلات.

**ج- المقابلات :**

يمكن تعريف المقابلة على أنها "محادثة ذات هدف" فهي مناقشة بين فردين أو عدد من الأفراد يجري فيها تبادل البيانات والمعلومات والآراء الخاصة بنواحي مختلفة تساعد على تحقيق هدف محدد[2].

وعلى مستوى قطاع البترول لاحظ الباحث أن هناك اعتماداً كبيراً على المقابلات في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف فعلى مستوى شركات بترول تبين من خلال الاستقصاءات[3]:

93 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم مقابلات شخصية قبل ترشيحهم للعمل.

7 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم مقابلات شخصية.

ولقد تبين للباحث أن هذه النسبة التي لم تجري لها مقابلات شخصية هي تلك التخصصات النادرة ذات الخبرة والمهارة الفائقة.

---

(1) سؤال رقم (31) - ملحق رقم (4).

(2) د. عبد الرحمن عبد الباقي -إدارة الأفراد- مرجع سبق ذكره ص 98.

(3) سؤال رقم (33) - ملحق رقم (4).

هذا وللتعرف على نوعية المقابلات ومدتها وعدد المقابلين وكذا الموضوعات التي تثار خلال المقابلة ومدى اقتناع العاملين بأهمية المقابلات أجرى الباحث استقصاء كانت نتيجته كما يلي :

**1- عدد المقابلين :**

يتبين من الاستقصاءات[1]

73 ٪ ذكروا أن عدد المقابلين كانوا ثلاثة أشخاص.

24 ٪ ذكروا أن عدد المقابلين كانوا أربعة أشخاص.

ولقد لاحظ الباحث أن عدد المقابلين يتوقف أساساً على نوع الوظيفة الشاغرة حيث يشترط وجود رئيس القطاع الطالب أو من ينوب عنه وعضوية كل من مدير شؤون العاملين ومدير الإدارة الطالبة، ويرى الباحث أن تشكيل اللجنة على النحو السابق يمكن من الاختيار السليم للأفراد، حيث أن جميع أعضاء اللجنة يكونوا مدركين تماماً للاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

**2- نوعية المقابلة :**

يتبين من الاستقصاءات[2]

78 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم مقابلة جماعية.

22 ٪ ذكروا أنه قد أجريت لهم مقابلة فردية.

وقد لاحظ الباحث أن المقابلات الفردية لا تتم إلا بالنسبة للمهن ذات الطبيعة الخاصة مثل مراقب تكرير أو جيوفيزويقي، وكذا تقتصر هذه المقابلات فيما عدا ذلك على حملة المؤهلات العليا من ذوي التخصصات المعينة، أما حملة المؤهلات المتوسطة والأقل فتكون المقابلة جماعية بشرط ألا تزيد عن أربعة أشخاص.

---

(1) سؤال رقم (34) - ملحق رقم (4).

(2) سؤال رقم (34) - ملحق رقم (4).

3- موضوعات المقابلة :

تبين من الاستقصاءات[1]:

85 ٪ ذكروا أنها موضوعات تتعلق بالوظيفة الشاغرة.

15 ٪ ذكروا أنها موضوعات تتعلق بالمعلومات العامة.

ومن الدراسة الميدانية لاحظ الباحث أن المعلومات المتعلقة بالوظيفة الشاغرة تتعلق بالإطار النظري للوظيفة في حالة الوظائف المكتبية أما بالنسبة للوظائف الفنية فتتمثل تلك المعلومات في كيفية أداء هذه الوظيفة، حيث قد يطلب من الممتحن أداء هذه الوظيفة على سبيل الاختبار، أما فيما يتعلق بالمعلومات العامة فقد لاحظ الباحث أنها تنصب على قطاع البترول وشركاته وكذا المعلومات المتعلقة بصناعة البترول ومشتقاته.

4- مدة المقابلة :

تبين من الاستقصاءات[2]:

72 ٪ ذكروا أن مدة المقابلة كانت كافية للإدلاء بما لديهم من معلومات.

28 ٪ ذكروا أن مدة المقابلة لم تكن كافية.

ومن الدراسة الميدانية لاحظ الباحث أن نسبة 28 ٪ الذين ذكروا أن مدة المقابلة لم تكن كافية كان ذلك لاعتقادهم أن لديهم المزيد من المعلومات التي يجب ذكرها في المقابلة غير أنه قد لوحظ أن المقابلين يريدون دائماً معلومات مختصرة وموجزة.

5- مدى اقتناع العاملين بالمقابلات :

تبين من الاستقصاءات[3]:

67 ٪ ذكروا أنها وسيلة مجدية في عملية المفاضلة بين المرشحين.

---

(1) سؤال رقم (28) - ملحق رقم (4).

(2) سؤال رقم (36) - ملحق رقم (4).

(3) سؤال رقم (35) - ملحق رقم (4).

33 ٪ ذكروا أنها وسيلة غير مجدية.

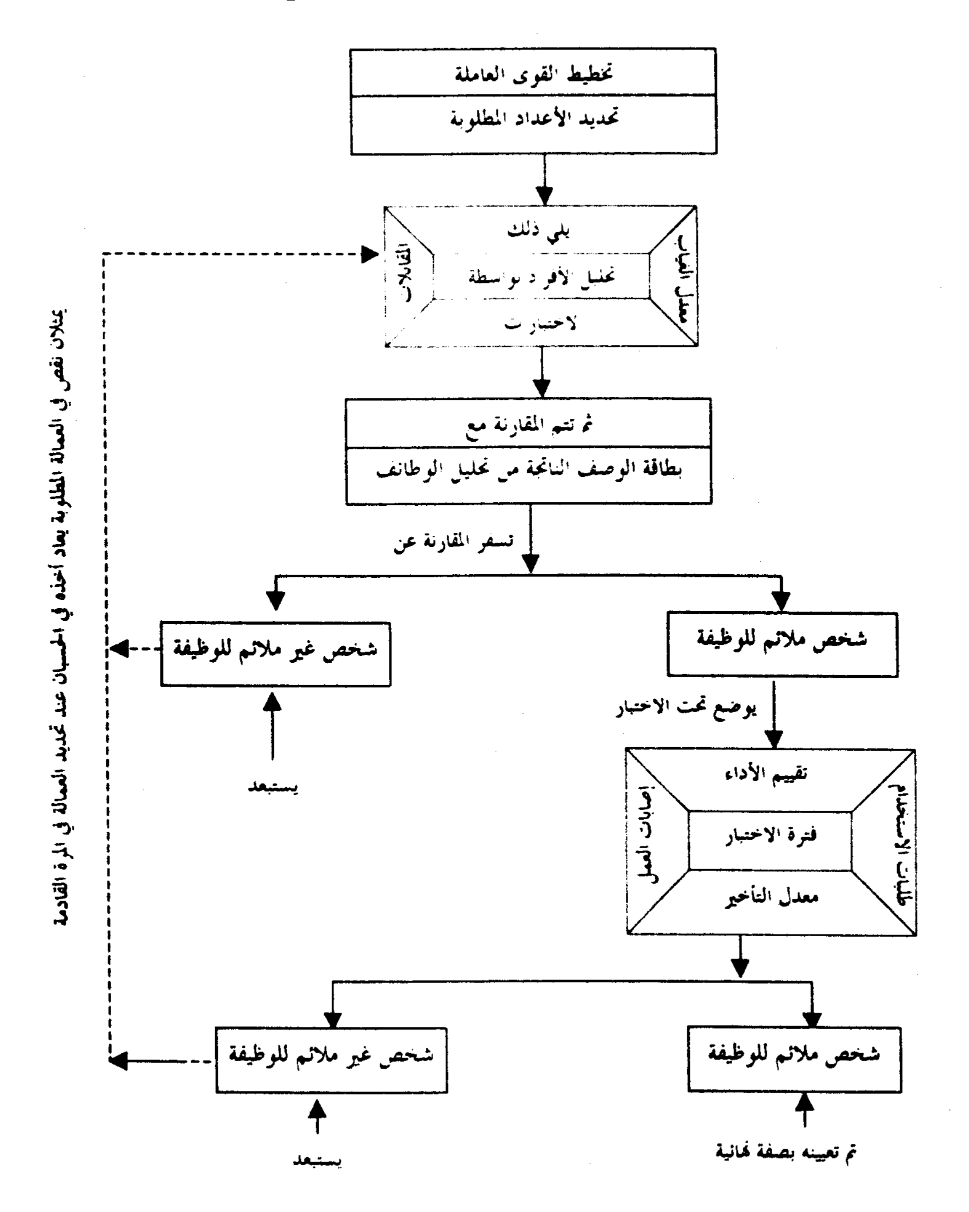
وقد لاحظ الباحث أن عدم اقتناع تلك النسبة -نسبة 33 ٪- بأهمية المقابلة يرجع أساساً إلى الاضطراب النفسي الذي يشعر به الفرد أثناء المقابلة علاوة على عدم مقدرة البعض على التعبير عما يدور بأذهانهم.

### 2/2/4/2 ملامح الصورة المقبلة لسياسة الاختيار بقطاع البترول :

بعد أن استعرض الباحث في هذا الفصل عناصر سياسة الاختيار فإنه يتقدم بالنموذج التالي والذي يوضح الصورة المقبلة لسياسة الاختيار كما يتوقعها الباحث.

## شكل رقم (12)

## ملامح الصورة المقبلة لسياسة الاختيار بقطاع البترول



ومن الشكل يتضح أنه إذا كانت سياسة تخطيط القوى العاملة تسهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية فإن سياسة الاختيار تقوم بوضع خطة القوى العاملة موضع التنفيذ حيث تقارن بين تلك الأعداد المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة وبين متطلبات تلك الوظائف وعلى أساس هذه المقارنة يتم ترشيح الأفراد المناسبين لتلك الوظائف حيث يوضعون تحت الاختبار فإذا ثبت صلاحيتهم يتم تعيينهم بصفة نهائية.

# الفصل الخامس

## تقييم سياسة اختيار العاملين بشركات بترول السويس

**مبحث أول :**

استخدام معامل الارتباط في تقييم العلاقة بين نتائج الاختبار وتقييم الأداء.

**مبحث ثاني :**

استخدام معامل الارتباط في تقييم العلاقة بين نتائج الاختبار ومعدلات الغياب والتأخير.

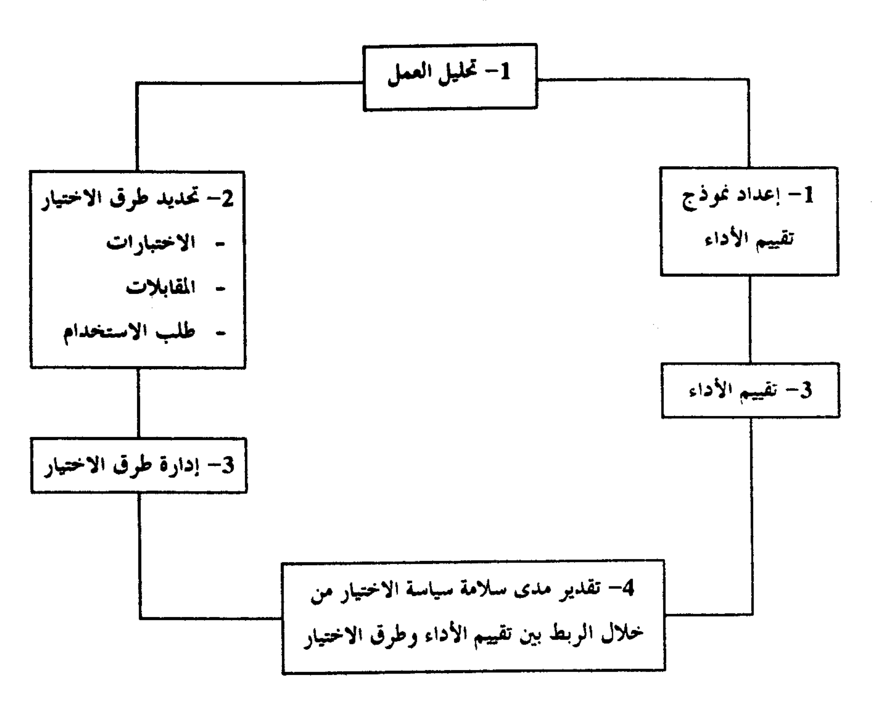
5/2 **تقديم :**

لما كانت وظيفة الإدارة أساساً هي توجيه السياسات والإجراءات الت تساعد على ترشيد وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

لذا أصبح من المهم تقييم سياسة الاختيار لاختبار مدى فاعليتها في اختيار أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتتم عملية التقييم هذه في إطار النموذج التالي :

شكل رقم (13)

نموذج مقترح لتقييم سياسة الاختيار



وعلى أساس هذا النموذج تتخذ الخطوات التالية[1]:

1- مراجعة تحليل وتوصيف الوظائف.

2- تحديد إجراءات الاختيار التي تتناسب مع نـوع وطبيعـة كـل نوعيـة مـن الوظائف.

أي أن هذا النموذج يقوم على أساس الربط بين نتائج التقييم وطرق الاختيار المختلفة وذلك للحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار.

غير أننا في هذا الفصل سوف نحاول تقييـم سياسـة الاختيـار بالاعتمـاد علـى دراسة العلاقة بين نتائج التقييم وواحدة فقط من طرق الاختيـار ألا وهـي طريقـة الاختبارات وذلك على النحو الموضح في المبحثين التاليين :

(1) Beatley, Riochard W., Schneir, Graig Eric. "Personnel Administration. An Experimental Skill Buklding Approac Addision-Wesley publishing Company 1977) p.176.

# المبحث الأول

## استخدام معامل الارتباط في تقييم العلاقة بين نتائج الاختبار وتقييم الأداء

### 1/1/5/2 تقديم

يهدف هذا المبحث إلى التأكد من أن المنشأة قد قامت فعلاً باختيار الفرد المناسب للعمل المناسب، وبالتالي سلامة الإجراءات والأدوات المستخدمة في الاختيار، وتتم هذه المرحلة على أساس مقارنة نتائج التقييم للذين وقع عليهم الاختيار لشغل وظائف بهذه الشركات -وذلك بعد انتهاء فترة الاختبار- بنتائج الاختبارات التي حصل عليها المرشحون عند تقدمهم لشغل هذه الوظائف.

وسوف تستخدم الأساليب الإحصائية في تحديد درجة الارتباط بين نتائج الاختبارات قبل التوظيف ونتائج الاختبارات بعد فترة الاختبار وذلك بأخذ الدرجات التي حصل عليها الأشخاص الذين عقد لهم أحد الاختبارات قبل التعيين كمتغير أول يرمز له بالرمز ( A ) ثم الدرجات التي حصل عليها نفس الأشخاص في تقارير الأداء بعد انتهاء فترة الاختبار كمتغير ثاني يرمز له بالرمز ( B ).

غير أنه قبل بدء العمل الحسابي تجدر الإشارة إلى النقاط التالية :

1- تم اختيار جميع الأفراد الذين قد عينوا تحت الاختبار في شهر يناير 1980 بشركات بترول السويس.

2- تم حساب متوسط تقارير الأداء التي أعطيت لكل منهم وذلك بقسمة مجموع هذه التقارير على عددها والبالغ ثماني تقارير حيث يعد عن كل عامل تقرير كل ثلاثة أشهر وذلك حتى عام 1983 حيث صدر في هذا العام قرار تعيينهم كعمالة دائمة.

3- روعى توحيد نوع الاختبار الذي أجرى لهؤلاء الأشـخاص في كل من هذه الشركات.

### 2/1/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة السويس لتصنيع البترول :

يوضح الجدول التالي الدرجات التي حصل عليها المعينين الجدد عام 1980 وذلك في الاختبار الذي عقد لهم (A) تم متوسط نتائج تقارير الآراء التي أعطيت لكل منهم لمدة سنين (B).

| 50 | 84 | 92 | 66 | 54 | 69 | 50 | 72 | 64 | 68 | 75 | 70 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 60 | 95 | 64 | 55 | 73 | 51 | 75 | 61 | 77 | 58 | 72 | 84 | B |

وباستخدام القانون التالي في حساب معامل الارتباط

$$R = \frac{\sum A \times B}{\sqrt{\sum A^2 \times B^2}}$$

**ثم حساب قيمة $R^2$ (*) وإجراء اختبار T باستخدام المعادلة الآتية :**

$$T = \frac{R\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-R^2}}$$

**وجد أن :**

**R = % 86**
**$R^2$ = % 74**
**T = 5.39**

**ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط طردي بين نتائج الاختبارات وتقييم الأداء كما أظهرت $R^2$ أن حوالي 74 ٪ من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا بالفعل على تقديرات عالية في تقارير الأداء، أي أ، درجة تأثير الاختبارات على تقارير الأداء قد بلغت 74 ٪، ويؤكد ذلك أن قيمة (T) المحسوبة (5.3) أكبر من قيمة (T) الجدولين (1.8).**

---

(*) يقصد الباحث بحساب قيمة R2 معرفة درجة تأثير الاختبارات على تقارير الأداء.

## 3/1/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة النصر للبترول :

وعلى نفس النمط السابق من خلال بيانات الجدول التالي سوف نقوم بحساب قيمة $R, R^2, T$

| 82 | 60 | 67 | 73 | 72 | 72 | 85 | 82 | 81 | 65 | 72 | 73 | 82 | 65 | 62 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 65 | 52 | 74 | 53 | 66 | 65 | 84 | 52 | 70 | 65 | 60 | 53 | 81 | 72 | 52 | B |

R = % 54

$R^2$ = % 29

T = 2.37

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط عكسي بين نتائج الاختبارات وتقـارير الأداء كما أظهرت $R^2$ أن حوالي 29 ٪ فقط من الذيـن حصلـوا علـى درجـات عاليـة في الاختبارات قد حصلوا على درجات منخفضـة في تقـارير الأداء، ويؤكـد ذلـك أن قيمة (T) المحسوبة (2.3) أكبر من قيمتها الجدولية (1.8).

## 4/1/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة أنابيب البترول :

من خلال بيانات الجـدول التـالي سـوف نتـابع حسـاباتنا علـى نفـس النمـط السابق:

| 93 | 83 | 85 | 84 | 76 | 72 | 64 | 57 | 53 | 51 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 76 | 84 | 87 | 51 | 63 | 76 | 65 | 82 | 76 | 74 | B |

R = % 53

$R^2$ = % 28

T = 2.75

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط عكسي بين نتائج الاختبارات وتقـارير الأداء كما أظهرت $R^2$ أن حوالي 28 ٪ فقط من الذيـن حصلـوا علـى درجـات عاليـة في الاختبارات قد حصلوا على درجات منخفضـة في تقـارير الأداء، ويمكـن ذلـك أن قيمة (T) المحسوبة (2.8) أكبر من قيمتها الجدولية (1.8).

### 5/1/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة بتروجاس :

نتابع حساباتنا من خلال بيانات الجدول التالي :

| 69 | 84 | 75 | 84 | 87 | 86 | 84 | 83 | 78 | 75 | 72 | 84 | 67 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 87 | 72 | 87 | 95 | 92 | 88 | 87 | 72 | 86 | 67 | 87 | 84 | 83 | B |

R = % 31

$R^2$ = % 9

T = 2.39

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط طردي بين درجات الاختبار ومتوسط درجات تقييم الأداء، كما أظهرت $R^2$ أن حوالي 9 ٪ فقط من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات عالية في تقارير الأداء، ويمكن هذه العلاقة أن قيمة (T) المحسوبة (2.3) أكبر من قيمتها الجدولية (1.8).

وبمواجهة المسؤولين بالشركة بهذه الظاهرة اتضح أن هناك اعتقاد عام بأن عملية اختيار العاملين الجدد تعتبر بالنسبة لهم عملية شكلية ولا تلقى الاهتمام الكافي هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يرى المسؤولون بالشركة أن التعيين قاصر منذ فترة طويلة على العمالة الغير ماهرة والتي تقوم بأداء الأعمال المساعدة -ملئ اسطوانات البوتاجاز وتحميل السيارات- وهذا النوع من العمالة لا يحتاج -من وجهة نظرهم- إلى دقة فؤ عملية الاختيار.

### 6/1/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة مصر للبترول :

نتابع حساباتنا من خلال بيانات الجدول التالي :

| 55 | 69 | 70 | 81 | 71 | 54 | 67 | 93 | 85 | 84 | 76 | 72 | 67 | 65 | 64 | 55 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 72 | 59 | 53 | 57 | 55 | 61 | 70 | 62 | 84 | 53 | 61 | 52 | 77 | 72 | 65 | 74 | B |

R = % 70

$R^2$ = % 49

T = 3.6

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط طردي من درجات الاختبار ومتوسط درجات تقييم الأداء، كما أظهرت $R^2$ أن حوالي 49 ٪ فقط من الذين حصلوا على

درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات عالية في تقارير الأداء، ويؤكد ذلك أن قيمة (T) المحسوبة (3.6) أكبر من قيمتها الجدولية (1.8).

ومن واقع الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث للشركة وجد أن الغالبية العظمى من العاملين بالشركة يشكون من ضآلة قيمة التقديرات التي تعطى لهم، وبمواجهة المسؤولين بالشركة بهذه الظاهرة اتضح أنه يسيطر عليهم فلسفة إعطاء التقديرات الصغيرة لتكون حافزاً مستمراً لمزيد من الجهد من قبل العاملين أملاً في الحصول على تقديرات أعلى.

| 64 | 64 | 64 | 68 | 66 | 53 | 64 | 54 | 68 | 66 | 54 | 53 | A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 66 | 52 | 65 | 68 | 65 | 74 | 65 | 88 | 65 | 74 | 68 | 65 | B |

R = % 60

$R^2$ = % 36

T = 2.4

**ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط طردي من درجات الاختبار ومتوسط درجات تقييم الأداء، كما أظهرت $R^2$ أن حوالي 36 ٪ فقط من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات عالية في تقارير الأداء، ويؤكد ذلك أن قيمة (T) المحسوبة (2.4) أكبر من قيمتها الجدولية (1.8).**

ومن واقع الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لاحظ أنه ليس هناك أساس علمي يوضع بناء عليه تقارير الأداء وأن وضع هذه التقارير لا يتسم بمحل الجد وإنما يعتبره المسؤولون نوعاً من تأدية الواجب.

8/1/5/2 **الخلاصة** :

وفي نهاية هذا المبحث نستطيع أن نلخص النتائج التي توصلنا إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (18)

العلاقة بين الاختبارات وتقارير أداء العاملين بشركات بترول السويس

| الشركة | نوع العلاقة | الإيضاح |
|---|---|---|
| السويس | (+) 74 ٪[*] | أي أن 74 ٪ من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات عالية في تقارير الأداء. |
| النصر | (-) 29 ٪ | أي أن 29 ٪ من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات منخفضة في تقارير الأداء. |
| الأنابيب | (-) 28 ٪ | أي أن 28 ٪ من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات منخفضة في تقارير الأداء. |
| بتروجاس | (+) 9٪ | أي أن 9 ٪ من الذين حصلوا على درجات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات مرتفعة في تقارير الأداء. |
| مصر | (+) 49 ٪ | أي أن 49 ٪ من الذين حصلوا على تقديرات عالية في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات مرتفعة في تقارير الأداء. |
| بتروجيت | (+) 36 ٪ | أي أن 36 ٪ من الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة في الاختبارات قد حصلوا على تقديرات مرتفعة في تقارير الأداء. |

(*) العلاقة (+) أو (-) تحدد نوعية العلاقة بين المتغيرات حيث :

تشير العلامة (+) إلى أن العلاقة بين المتغيرات تكون علاقة طردية.

أما العلامة (-) فتشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات تكون علاقة عكسية.

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق فإننا لا نستطيع الحكم بدقة على نوع العلاقة بين الاختبارات وتقارير الأداء حيث نرى أنها علاقة عكسية في بعض الشركات في حين أصبحت علاقة طردية في البعض الآخر.

كما أنه تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين نتائج الاختبارات وتقييم الأداء ليست علاقة خطية، مما يستلزم الاهتمام بالتخفيف من حدة المفارقات في تقدير الإجابات من خلال مراعاة ما يلي :

1- تحديد العناصر التي يتعين أن تتضمنها إجابات الأفراد وتقدير درجات معينة لكل منها.

2- ضرورة مراجعة عدد من المصححين لأوراق الاختبارات.

3- استخدام الامتحانات الموضوعية.

## المبحث الثاني

## استخدام معامل الارتباط في تقييم العلاقة بين نتائج الاختبار ومعدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل

1/2/5/2 **تقديم:**

اعتقاداً من الباحث أنه يمكن توجيه العديد من الانتقادات لتقييم سياسة الاختيار من خلال علاقة الارتباط بين نتائج الاختبارات وتقييم الأداء، وذلك لأن تقارير الأداء غالباً ما تتدخل فيها -والى حد كبير- الاعتبارات الشخصية، فإنه سيسعى إلى تقييم العلاقة بين نتائج الاختبارات وبعض المعدلات الموضوعية (معدل الغياب، التأخير، إصابات العمل) حيث أن النتائج حينئذ سوف توضح إلى حد بعيد مدى سلامة سياسة الاختيار.

وقبل أن نتابع حساباتنا تجدر ملاحظة :

1- تم اختيار جميع الأفراد الذين قد عيونا تحت الاختبار عام 1980 - بشركات بترول السويس.

2- روعي توحيد نوع الاختبار الذي أجري لهؤلاء الأشخاص في كل من هذه الشركات.

3- تم حساب عدد مرات الغياب والتأخير من واقع الكشوف الموجودة بقسم شؤون العاملين بهذه الشركات، كما تم حساب عدد إصابات العمل من واقع الكشوف الموجودة بإدارة الأمن.

2/2/5/2 **تقييم سياسة الاختيار بشركة السويس لتصنيع البترول :**

من واقع بيانات الجدول التالي سوف نتابع حساباتنا على نفس النمط السابق ذكره في المبحث السابق.

| درجات الاختبار | 70 | 75 | 68 | 64 | 72 | 50 | 69 | 54 | 66 | 92 | 84 | 50 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مرات الغياب | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 6 | 9 | صفر | 2 | 5 | 6 | 7 |
| عدد مرات التأخير | 1 | 3 | 2 | صفر | 4 | 1 | 5 | 6 | 4 | 1 | صفر | 7 |
| عدد إصابات العمل | 3 | 4 | 1 | صفر | 2 | 5 | صفر | 6 | 7 | 2 | 1 | 1 |

وبعد المعالجة الرياضية نحصل على النتائج التالية:

| المعدلات | درجة تأثير الاختبارات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | T المحسوبة | T الجدولية |
| الغياب | - 60 ٪ | 36 ٪ | 2.3 | 1.8 |
| التأخير | - 42 ٪ | 18 ٪ | 1.9 | 1.8 |
| إصابات العمل | - 49 ٪ | 62 ٪ | 4.7 | 1.8 |

## 3/2/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة النصر للبترول :

نتابع حساباتنا من واقع بيانات الجدول التالي :

| درجات الاختبار | 62 | 65 | 82 | 73 | 72 | 65 | 81 | 82 | 85 | 72 | 72 | 73 | 64 | 67 | 60 | 82 | - | - |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مرات الغياب | 4 | 5 | 6 | 0 | 1 | 7 | 5 | 6 | 2 | 1 | 4 | 3 | 0 | 9 | 1 | 0 | - | - |
| عدد مرات التأخير | 0 | 4 | 5 | 7 | 10 | 0 | 8 | 9 | 2 | 1 | 5 | 0 | 4 | 4 | 2 | 1 | - | - |
| عدد إصابات العمل | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | - | - |

وبعد المعالجة الرياضية نحصل على النتائج التالية :

| المعدلات | درجة تأثير الاختبارات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | T المحسوبة | T الجدولية |
| الغياب | -76 % | 58 % | 4.3 | 1.8 |
| التأخير | -77 % | 59 % | 4.4 | 1.8 |
| إصابات العمل | -67 % | 45 % | 3.3 | 1.8 |

### 4/2/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة أنابيب البترول :

نتابع حساباتنا من واقع بيانات الجدول التالي :

| درجات الاختبار | 51 | 53 | 57 | 64 | 72 | 76 | 84 | 85 | 83 | 93 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مرات الغياب | 6 | 5 | 8 | 9 | 10 | 5 | 4 | 0 | 2 | 1 |
| عدد مرات التأخير | 7 | 9 | 5 | 3 | 2 | 10 | 11 | 6 | 4 | 8 |
| عدد إصابات العمل | 2 | 3 | 1 | 5 | 6 | 4 | 0 | 1 | 0 | 5 |

وبعد المعالجة الرياضية نحصل على النتائج التالية :

| المعدلات | درجة تأثير الاختبارات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | T المحسوبة | T الجدولية |
| الغياب | -86 % | 74 % | 4.7 | 1.8 |
| التأخير | -84 % | 71 % | 5.8 | 1.8 |
| إصابات العمل | -83 % | 69 % | 4.1 | 1.8 |

### 5/2/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة بتروجاس :

نتابع حساباتنا من واقع بيانات الجدول التالي :

| درجات الاختبار | 67 | 84 | 72 | 75 | 78 | 83 | 84 | 76 | 87 | 84 | 75 | 84 | 69 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مرات الغياب | 5 | 4 | 2 | 1 | 6 | 7 | 3 | 1 | 2 | 7 | 6 | 5 | 3 |
| عدد مرات التأخير | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 6 | 4 | 8 | 5 | 3 |
| عدد إصابات العمل | 5 | 9 | 10 | 11 | 13 | 6 | 7 | 5 | 12 | 13 | 14 | 11 | 7 |

وبعد المعالجة الرياضية نحصل على النتائج التالية:

| المعدلات | درجة تأثير الاختبارات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | T المحسوبة | T الجدولية |
| الغياب | ٪ 55 - | ٪ 30 | 2.2 | 1.8 |
| التأخير | ٪ 61 - | ٪ 61 | 2.5 | 1.8 |
| إصابات العمل | ٪ 54 - | ٪ 54 | 2.3 | 1.8 |

## 6/2/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة مصر للبترول :

نتابع حساباتنا من واقع بيانات الجدول التالي :

| درجات الاختبار | 55 | 64 | 65 | 67 | 72 | 76 | 84 | 85 | 93 | 67 | 54 | 71 | 81 | 70 | 69 | 55 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مرات الغياب | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 0 | 6 | 7 | 2 | 1 | 1 | 5 | 6 | 0 | 3 | 1 |
| عدد مرات التأخير | 5 | 4 | 6 | 7 | 2 | 1 | 8 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 7 | 1 | 8 | 6 |
| عدد إصابات العمل | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 0 | 3 | 2 |

وبعد المعالجة الرياضية نحصل على النتائج التالية :

| المعدلات | درجة تأثير الاختبارات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | T المحسوبة | T الجدولية |
| الغياب | ٪ 63 - | ٪ 40 | 3.8 | 1.8 |
| التأخير | ٪ 73 - | ٪ 53 | 3.9 | 1.8 |
| إصابات العمل | ٪ 70 - | ٪ 49 | 3.6 | 1.8 |

### 7/2/5/2 تقييم سياسة الاختيار بشركة بتروجيت :

نتابع حساباتنا من واقع بيانات الجدول التالي :

| درجات الاختبار | 53 | 54 | 66 | 68 | 54 | 64 | 53 | 66 | 68 | 64 | 64 | 64 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مرات الغياب | 4 | 5 | 2 | 6 | 3 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| عدد مرات التأخير | 5 | 7 | 9 | 4 | 3 | 6 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| عدد إصابات العمل | 6 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 |

وبعد المعالجة الرياضية نحصل على النتائج التالية :

| المعدلات | درجة تأثير الاختبارات | | | |
|---|---|---|---|---|
| | R | $R^2$ | T المحسوبة | T الجدولية |
| الغياب | - 67 ٪ | 45 ٪ | 2.1 | 1.8 |
| التأخير | - 51 ٪ | 26 ٪ | 2.2 | 1.8 |
| إصابات العمل | - 80 ٪ | 64 ٪ | 4.2 | 1.8 |

### 8/2/5/2 الخلاصة :

وفي نهاية هذا المبحث نستطيع أن نلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها في هيئة الجدول التالي :

جدول رقم (19)

العلاقة بين الاختبارات وكل من معدل الغياب . التأخير . إصابات العمل بشركات بترول السويس

| الشركة | درجة تأثير الاختبارات على كل من | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | معدل الغياب | | معدل التأخير | | إصابات العمل | |
| | درجة التأثير | نوعية التأثير | درجة التأثير | نوعية التأثير | درجة التأثير | نوعية التأثير |
| السويس | 36 ٪ | عكسي | 18 ٪ | عكسي | 62 ٪ | طردي |
| النصر | 58 ٪ | عكسي | 59 ٪ | عكسي | 45 ٪ | طردي |
| الأنابيب | 74 ٪ | عكسي | 71 ٪ | عكسي | 69 ٪ | طردي |
| بتروجاس | 30 ٪ | عكسي | 37 ٪ | عكسي | 29 ٪ | عكسي |
| مصر | 40 ٪ | عكسي | 53 ٪ | عكسي | 49 ٪ | طردي |
| بتروجيت | 45 ٪ | عكسي | 26 ٪ | عكسي | 64 ٪ | طردي |

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق يمكن ملاحظة :

1- أن الاختبارات قد أثرت تأثيراً إيجابياً على كل من معدل الغياب ومعدل التأخير، حيث قد ثبت أن الأفراد الحاصلين على درجات عالية في الاختبارات تنخفض معدلات الغياب والتأخير الخاصة بهم، وإن كان الأمر يختلف من شركة لأخرى من حيث قيمة الانخفاض.

2- إن العلاقة بين درجات الاختبار ومعدل إصابات العمل -بصفة عامة- علاقة طردية، أي إنه كلما ارتفعت درجات الاختبار ارتفعت كذلك إصابات العمل.

ولقد قام الباحث بمواجهة المسؤولين بشركات بترول السويس بالنتائج السابقة، فلاحظ أن هناك شبه إجماع على النقاط التالية :

1- انخفاض معدل الغياب والتأخير إنما يرجع إلى إدراك العامل المستجد أن الغياب والتأخير لهما تأثيرهما السيئ على مقدار الحوافز التي ستخصص له مستقبلاً، بالإضافة إلى تأثيرهما الواضح على التقرير الربع سنوي الذي يعد عنه، ويكون الركيزة الأساسية عند اتخاذ قرار التعيين الخاص به.

2- ارتفاع معدل إصابات العمل إنما يرجع إلى :

أ- حرص العامل المتزايد نحو زيادة إنتاجه ليؤكد أن الدرجات التي حصل عليها في الاختبارات إنما تؤكد حقيقة مستواه.

ب- تكون رغبة العامل في زيادة إنتاجه وانشغاله في معرفة كافة دقائق عمله سبباً في وقوع الكثير من إصابات العمل.

هذا ويؤكد السادة المسؤولين بأقسام الأمن الصناعي أن غالبية تلك الإصابات تكون من النوع الطفيف والناتج عن الجهل ببعض قواعد الأمن الصناعي.

# الباب الثالث

## تدريب العاملين بشركات بترول السويس

## تقديم :

لما كـان التدريـب الإداري يعتـبر مدخـلاً رئيسـياً للإصـلاح الإداري، سـواء علـى مستوى المنظمة -حيث يمثل وسيلة من وسائل تطورها بالشكل الـذي يـؤدي إلى فاعليـة الأداء والإنجاز- أو على مستوى المجتمع - حيث يؤدي إلى تنميـة طاقاتـه الإنتاجيـة عـن طريق رفع مستوى الأداء في منظمات الأعمال- فإنه أصبـح مـن الضـروري النظـر إليـه باعتباره رسالة قومية يتعين الاهتمـام بـها مـن أجـل رفـع الكفـاءة والإنتاجيـة للعـاملين وتزويدهم بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعلهم صالحين لمزاولة أعمالهم[1].

غير أنه يجب أن نلفت النظر إلى حقيقة أساسـية، وهـي أن التدريـب ليـس غايـة في حد ذاته، وإنما هو وسيلة إلى غاية، فـالهدف هـو الكفـاءة الإنتاجيـة المرتفعـة، والتدريـب أحد الوسائل التي تستطيع الإدارة الاعتماد عليـها لتحقيـق ذلـك الهـدف، لذلـك ينبغـي على الإدارة حين تخطط عمليات التدريب بها أن نتذكر أن وظيفتها الأساسية هـي إنتـاج سلع وخدمات من جودة عاليـة وبكفـاءة مرتفعـة، وليسـت وظيفتـها الرئيسـية تدريـب الأفراد، ولكن التدريب يأتي في مرحلة تالية وبهدف محدد، فهو لا يحـل المشـاكل الناجمـة عن سوء اختيار وتعيين الأفراد، كما إنه لا يخلق الإنسان الذكي الواعـي، ولكنـه يصقـل المواهب ويبرزها، وهو لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعلم[2].

والتدريـب رغـم الـدور الهـائل الـذي يلعبـه في حيـاة الأفـراد والمنظمـات والمجتمعات إلا أنه واحداً فقط مـن سياسـات الأفـراد يتكـامل مـع بقيـة سياسـات الأفراد ويتأثر بها ويؤثر فيها.

ويجب ملاحظـة أنـه حتـى يـؤدي النشـاط التدريـبي وظيفتـه بفاعليـة وكفـاءة وموضوعية ينبغي مراعاة ما يلي[3]:

---

( 1) Thomas, W.Video: The promiseis real. the paiff Dependson you "Training and Develkopment 32 No. 12, Dec 1978, p. 5.

( 2) Silliam F. Glueck, Personnel Adiagno sticapproach "New York: The Mac Milcom Co. 1978) p. 336.

( 3) Freger, S., Comingsoon: A magic black board: Training and Devetopment. Journal. Vol. 32. No. 3. March. 1978. p.7.

1- التحديد الواضح لأهداف التدريب وكذا سياساته التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف.

2- ضرورة وضع خطة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

3- ضرورة أن يشمل التدريب جميع أنواع العاملين الذين هم في حاجة حقيقية اليه.

4- ضرورة أن يكون التدريب مرتبطاً بالبيئة المحيطة بالمنظمة ومستمداً مادته من مشاكلها وذلك حتى يمكن تحقيق نوع من التفاعل والانسجام بين الإنسان والبيئة التي يعمل في إطارها.

5- ضرورة أن يكون هناك نظام ديناميكي مستمر لمتابعة النشاط التدريبي في جميع مراحله، وتقييم كل مرحلة على حدة والاستفادة من ذلك في البرامج التدريبية اللاحقة.

وأدرك المشرع المصري أهمية التدريب حيث نجده ينص في القانون رقم 48 لسنة 1978 في المادة (61) على ضرورة أن **"يضع مجلس الإدارة نظاماً لتدريب العاملين بالشركة وتنمية قدراتهم ويتضمن هذا النظام الحفظ والأساليب التي تكفل إعداد المرشحين للترقية"**.

وعلى مستوى قطاع البترول نجد أن هناك اهتماماً ملحوظاً بالنشاط التدريبي حيث نصت لائحة شؤون العاملين في المادة رقم (86) على أن **"يعتبر التخلف عن التدريب إخلالاً بالواجبات الوظيفية"**.

كما يكتسب التدريب أهمية خاصة في قطاع البترول للأسباب التالية :

1- إن صناعة البترول تتميز بأنها من أسرع الصناعات تطوراً في النواحي العلمية والتكنولوجية لذا فإنه لا بد من السعي نحو تنشيط وتجديد معلومات الفرد ويتم ذلك عن طريق التدريب.

2- يتطلب العمل في صناعة البترول أفراداً على درجة عالية جداً من المهارة والكفاءة وحسن التصرف حيث أن أي خطأ بسيط قد يترتب عليه أضراراً غاية في الخطورة.

3- يعاني هذا القطاع من الاستنزاف المستمر والمتزايد لخبراته الفنية والإدارية الأمر الذي يترتب عليه ضرورة الاعتماد على برامج تدريبية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية قوية لدى العاملين نحو شركاتهم.

4- تتسم صناعة البترول باحتياجاتها إلى الاستثمارات الضخمة ومن ثم يصبح من الضروري العمل على تحقيق عائد كبير وبمعدل ربح مرتفع مما يستلزم توافر عمالة على درجة عالية من المهارة وهو ما يوفره التدريب.

5- إن أهمية قطاع البترول لم تعد محدودة في نطاق المنتجات التقليدية فقط بل ازدادت هذه الأهمية بدخول البترول في مجال صناعة البتروكيماويات ومن ثم أصبح من الضروري العمل على توفير العمالة المدربة والقادرة على إقامة هذه الصناعات عل أسس اقتصادية سليمة.

6- إن البترول يعتبر مصدراً رئيسياً للدخل القومي، لذا فإنه ينبغي العمل على رفع مستوى الإنتاج كماً ونوعاً وذلك من خلال إعداد برامج التدريب التي تزيد من مهارة العاملين.

هذا وسوف يستعرض الباحث في هذا الباب النشاط التدريبي(*) بشركات بترول السويس وذلك في فصلين، يتناول الفصل الأول تخطيط النشاط التدريبي ويتناول الفصل الثاني تقييم ذلك النشاط بشركات بترول السويس.

---

(*)ينظر الباحث إلى التدريب على أنه "خبرة علمية وعملية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو إكسابه مهارة معينة، أو تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه، وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل".

# الفصل السادس

## تخطيط البرنامج التدريبي في شركات بترول السويس

**مبحث أول :**

تحديد الهدف والموضوعات التدريبية

**مبحث ثان :**

تحديد الوقت والمكان والأساليب التدريبية

**مبحث ثالث :**

اختيار المتدربين والمدربين وتحديد ميزانية التدريب

# المبحث الأول

## تحديد الهدف والموضوعات التدريبية

### 1/1/6/3 تحديد الأهداف التدريبية :

إن أول خطوة في تصميم البرنامج التدريبي الجيد هي تحديد أهدافه، وحيث أن التدريب يحمل تغييراً في المهارات والقدرات والمعلومات والاتجاهات والسلوك أو في كل هذه الجوانب أو بعضها، فإن الهدف لا بد أن يعين هذا التغيير في صورة زمنية ونوعية وإن أمكن كمية، لذلك كان مهما أن يتجنب المخطط وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم، وكذلك يجب أن تكون الأهداف ممكن تحقيقها على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت وفي إطار الظروف التنظيمية والبيئية التي تحيط بعمل المتدرب[1].

هذا ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، وبالإطلاع على خطط التدريب الخاصة بقطاع البترول أمكن حصر أهداف النشاط التدريبي فيما يلي :

1- تعريف مجموعة العاملين الجدد بأوجه النشاط المختلفة لصناعة البترول.

2- تنمية قدرات القائمين على التعليم والتدريب على طرق إدارة المناقشات وطرق استخدام وسائل الإيضاح.

3- تزويد العاملين بالمعرفة النظرية والعملية في مجال اختصاصاتهم ومناقشة اللوائح المعمول بها.

4- تعريف رؤساء العمال والمشرفين بواجباتهم ومسؤولياته بهدف النهوض بمستوى قدراتهم والعمل على إيجاد نوع طيب من العلاقات بينهم وبين مرؤوسيهم.

---

(1) BURAK, E. and Smith. R. Personnel Management A Human Resource Systems Approach. (ST. Paul: West Pub 1977) p.312.

5- إكساب العاملين بالمهارات الفنية وما استحدث في العالم من النظريات والطرق والأساليب الحديثة المتبعة في تلك المهارات، وكيفية التوصل إلى حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

ولعل أهم ما تجدر ملاحظته على هذه الأهداف ما يلي :

1- إنها تتصف بالعمومية وعدم الوضوح الكافي بحيث تحدد المعالم الرئيسية لما يجب أن تحتوي عليه خطط التدريب من برامج تخدم تلك الأهداف بشكل محدد.

2- أن هذه الأهداف تتميز بالثبات من عام تدريبي إلى آخر مما قد يشير إلى أنها موضوعة كأحد الشكليات فقط.

لذلك يوصي الباحث بضرورة وضع أهداف محددة وواضحة وأن تصاغ هذه الأهداف بعبارات لا تحتمل اللبس وتأخذ في الاعتبار المحددات المختلفة داخل المشروع وخارجه.

هذا ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع السادة المسؤولين عن التدريب بشركات بترول السويس لاحظ أنهم يقسمون البرامج التدريبية بحسب الهدف منها إلى الأنواع التالية :

**1- برامج تدريبية تهدف إلى زيادة المهارات والقدرات :**

وهي تشتمل على برامج التدريب القيادي (من أمثلها برنامج الإدارة الحديثة برنامج الإشراف الأول ..) وبرامج التدريب التخصصي (من أمثلتها برنامج الصيانة للمهندسين -برنامج الكفاية الإنتاجية للفنيين وبرنامج الكفاية الإنتاجية للإداريين ..) وبرامج التدريب المهني (ومن أمثلتها برنامج البرادة التمهيدي - برنامج البرادة التقدمي - برنامج القيادة وميكانيكا السيارات).

2- **برامج تدريبية تهدف إلى تغيير السلوك والاتجاهات :**

وهي تشتمل على برامج التدريب العام (من أمثلتها برنامج الاتصالات وبرنامج تنمية المهارات السلوكية) وبرامج التدريب التأهيلي (من أمثلتها البرنامج التمهيدي للعاملين الجدد - البرنامج التعريفي بصناعة البترول).

2/1/6/3 **تحديد الموضوعات التدريبية :**

تعتبر المشكلة الأولى التي تواجه مدير التدريب عند بدئه في تخطيط البرنامج تحديد الموضوعات والنواحي التي يشتمل عليها التدريب، حيث يجب أن يدرب الأفراد على تلك النواحي والمهارات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بالكفاية المطلوبة، وتستخدم في تحديد موضوعات التدريب عدة طرق أهمها :

تحليل الوظيفة، تحليل صعوبات العمل، ودراسة الحركة والزمن[1].

فبالنسبة لتحليل الوظيفة فإنه نقطة البدء لأي برنامج للتدريب ويقصد به دراسة العمل لتحديد خطواته والظروف التي يتم فيها، وبناء على ذلك تحدد المهارات اللازمة لأدائه، وبعد تحليل الوظيفة يحرر الخبير بطاقة وصف الوظيفة التي تلخص النتائج التي حصل عليها في مرحلة التحليل، وعند توافر وصف للوظيفة لا يكون مدير التدريب في حاجة إلى تخمين المهارات والموضوعات التي يدرب عليها الأفراد، إذ يستطيع أن يبني برامجه على أساس العمل الفعلي للأفراد والمهارات التي يجب أن يكتسبوها والتي بينها التحليل.

أما تحليل الصعوبات فيختلف عن تحليل الوظيفة إذ أن تحليل الوظيفة يبين خطوات العمل والمهارات اللازمة لها أما تحليل الصعوبات فيبين للمدرب أهم الصعوبات التي تواجه الأفراد عن قيامهم بواجباتهم، وعند اكتشاف هذه الصعوبات نتيجة لهذا التحليل يمكن استخدام طرق عدة لتحليلها وللوصول إلى

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي : أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 164-166.

أفضل الطرق للتغلب عليها، وتدريب الأفراد على مواجهتها وعدم الوقوع فقي الخطأ.

أما دراسة الزمن والحركة فتستخدم منذ حركة الإدارة العلمية لاكتشاف أفضل الطرق للقيام بالعمل والتي تؤدي إلى أكبر قدر من الإنتاج والدقة في العمل مع بذل الفرد لأقل قدر ممكن من الجهود، وتستخدم في مجال التدريب لاكتشاف أفضل طريقة وتدريب الأفراد على العمل بها حتى يصلوا إلى السرعة المطلوبة، وتستخدم الآن مع إدخال التعديلات المناسبة عليها لضمان نجاح تدريب مندوبي البيع.

وعموماً فقد تم تحديد مجموعة رئيسية من العناصر ينبغي مراعاتها عند تحديد الموضوعات التدريبية، وتتمثل تلك العناصر فيما يلي[1]:

1- ينبغي أن تحدد هذه الموضوعات بدقة بحيث تتضمن تلك المرتبطة بالهدف المحدد للبرنامج فقط.

2- يجب أن تحدد محتويات كل موضوع بالتفصيل.

3- ضرورة تجهيز المطبوعات الخاصة بالموضوعات وتوزيعها في الوقت المناسب.

4- ضرورة أن تساهم تلك الموضوعات في تحقيق رغبات القوى العاملة والإدارة على السواء.

5- ضرورة أن يكون هناك تناسب معقول بين النواحي العملية والعلمية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس لاحظ أنه عند تحديد تلك الموضوعات يتم التفرقة بين :

البرامج المركزية حيث تحدد موضوعات تلك البرامج في اجتماع موسع يحضره جميع السادة المسؤولين عن التدريب بقطاع البترول.

---

(1) د. عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 401.

أما برامج التدريب اللامركزي فتحدد موضوعات برامج التدريب الداخلي بناء على اقتراح رؤساء العمال أو المشرفين أو مديري القطاعات، حيث يقدمون مذكرة إلى إدارة التدريب تظهر نواحي القصور في العمالة بأقسامهم ويقترحون الموضوعات الواجب تدريبهم عليها، ويقتصر دور إدارة التدريب على تدبير الأموال اللازمة والمكان المناسب لهذه البرامج.

وبرامج التدريب الخارجي تحدد بواسطة جهات التدريب الخارجية والتي ترسل إلى إدارات التدريب بشركات بترول السويس كشف يحتوي على الدورات التدريبية التي يمكنها أن تنفذها لهذه الشركات، ويقتصر دور إدارة التدريب هنا في إرسال صورة متن تلك الدورات إلى السادة مديري القطاعات لبيان مدى احتياجهم اليها.

ومما سبق نرى أنه لا تتم أي دراسة علمية لتحديد الموضوعات التدريبية بقطاع البترول، ولعل ذلك هو السبب في التباعد الموجود بين أسماء البرامج التدريبية وماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه.

## المبحث الثاني

## تحديد الوقت والمكان والأساليب التدريبية

**1/2/6/3 توقيت التدريب :**

ينبغي أن يكون التدريب عملية مستمرة، ولذا يراعى أن يستمر التدريب في صورة أو في أخرى طوال الوقت، ويتوقف وقت إجراء التدريب على نوع التدريب الذي يراد تنفيذه، فالتدريب الذي يرمي إلى تقديم الفرد ومساعدته على التكيف مع المحيط الإنساني وبيئة العمل ينبغي أن يجري بعد إلحاق الفرد بخدمة المنشأة مباشرة، كما يجب أن يدرب الفرد على مهارات الوظيفة قبل إلحاقه بالعمل الفعلي، وبعد قيام الفرد بالعمل لفترة مناسبة في خدمة المنشأة يكون من المفيد إعادة تدريبه لفترة قصيرة على النظم الجديدة والآلات الجديدة، ويعاد هذا النوع من التدريب بعد انقضاء فترة مناسبة أو عند تغيير الآلات المستخدمة أو المواد والنظم التي تستخدمها المنشأة.

ولكن إذا كان التدريب عملية مستمرة ما هو الوقت الذي ينبغي فيه توجيه أكبر مجهود تدريبي ؟ هناك مدرستان ترى كل منها رأياً مخالفاً بالنسبة لهذا الموضوع، إذ يرى البعض تركيز المجهود التدريبي قبل إلحاق الفرد بالعمل الفعلي فمندوب البيع مثلاً ينبغي تدريبه تماماً قبل تخصيص منطقة له حتى يمكن القيام بالعمل بأقل قدر من الأخطاء، وينتج عن ذلك ارتفاع معنوياته وفقد المنشأة لأقل عدد من العملاء.

أما المدرسة الأخرى فترى توجيه الجزء الأكبر من المجهود التدريبي بعد قضاء فترة من الخبرة في العمل الفعلي، فمندوب البيع مثلاً ينبغي أن يكون له بعض الخبرة بالبيع الفعلي في الميدان قبل أن يدرب تدريباً مركزاً، فيرون تدريب المندوب الحد الأدنى من مستلزمات الوظيفة قبل إلحاقه بالعمل الفعلي مع مندوب آخر ذي خبرة لفترة من الوقت ثم استدعائه لحضور التدريب الرئيسي ويرى أنصار هذه

المدرسة في التدريب أن لها مزايا متعددة إذ تعطي الفرصة للإدارة لملاحظة الفرد أثناء العمل الفعلي وتقرير مدى توافر الاستعدادات المطلوبة لديه للقيام بالعمل، وبالتالي إذا كان التدريب سيتمكن من صقل مواهبه ليتقن الوظيفة أولاً يكون هناك جدوى من تدريبه هذا النوع من الواجبات، ولذا يجب الاستغناء عنه أو توجيهه إلى وظيفة أخرى، وبذلك يمكن توفير التكاليف العالية التي تنفق على تدريب فرد لن يثمر معه التدريب كما أن الفترة التمهيدية من العمل الفعلي تعطي الفرد فكرة عن عمله، وكثيراً ما يقرر أن الوظيفة لا تطابق الصورة التي في ذهنه عند الالتحاق بها ويتركها، وفي هذه، أيضاً توفر المنشأة نفقات التدريب إذ أن مثل هذا الفرد غالباً ما يترك المنشأة بعد فترة التدريب أيضاً، كما أنهم يرون أن الفرد يستفيد أكثر من التدريب بعد قضائه فترة من العمل الفعلي ومعرفته بالمشكلات التي تصادفه في عمله.

ولا يمكن أن نفضل طريقة من الطريقتين عن الأخرى، إذ أن كلاً منهما قد استخدمت في الحياة العملية بنجاح، ولكن من الواضح أن إعطاء بعض الخبرة بالعمل قبل تدريبه ولو بالاكتفاء بملاحظته ومشاهدته للعمل يساعد على فاعلية التدريب ونجاحه.

ويميل بعض الكتاب عند الحديث عن توقيت التدريب إلى تقسيم البرامج التدريبية إلى نوعين رئيسيين[1] وذلك حسب :

**أ- طول مدة الجلسة التدريبية :**

حيث يتم التفرقة بين :

- برامج التدريب المركز وهي تلك البرامج التي تأخذ فيها الجلسات التدريبية فترات طويلة نسبياً "ساعتين فأكثر" دون إعطاء فترات للراحة.

---

(1) أ- د. علي السلمي : التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص33.

ب- د. منصور فهمي : إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1981، ص 268.

- برامج التدريب الموزع وهي تلك البرامج التي تأخذ فيها الجلسات التدريبية فترات قصيرة نسبياً "ساعة تقريباً" وعادة تتخللها فترات للراحة.

ومن واقع الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع السادة المسؤولين عن التدريب بشركات بترول السويس وجد أن برامج التدريب الموزع هي البرامج المطبقة بالفعل في هذه الشركات، حيث تتراوح مدة الجلسة التدريبية ما بين 60.45 دقيقة وأنه تعطى فترات للراحة بين كل جلسة وأخرى مدتها عشر دقائق.

**ب- طول مدة البرنامج :**

حيث تتم التفرقة بين :

- برامج التدريب قصيرة الأجل وهي تلك البرامج التي تتراوح مدتها ما بين 6.4 أسابيع، وهذا النوع من البرامج عادة ما يتطلب التفرغ الكامل.
- برامج التدريب طويلة الأجل وهي تلك البرامج التي تتراوح مدتها ما بين ستة أسابيع فأكثر، وهي تأخذ أشكالاً متعددة، وتتطلب درجات مختلفة من التفرغ أثناء التدريب.

ومن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لاحظ وجود مثل هذين النوعين من البرامج في قطاع البترول فهناك البرامج قصيرة الأجل مثل برنامج شؤون العاملين وبرنامج طرق التدريب كما أن هناك البرامج طويلة الأجل مثل برامج دراسة اللغات، وبرامج الدراسة في أوقات الفراغ.

2/2/6/3 **تحديد مكان التدريب :**

تكون الخطوة التالية بعد تحديد موضوعات التدريب ووقته هو تحديد المكان الذي يجري فيه التدريب بالنسبة لكل نوع من المهارات -ولتحديد مكان التدريب

يمكن تقسيم التدريب قسمين هما : التدريب الجماعي الذي يدرب فيه مجموعة من الأفراد - والتدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة.

فبالنسبة للتدريب الجماعي يكون مكان التدريب عادة في مراكز تدريب أو مدارس فنية ملحقة بالمصنع وقد تكون مركزية يدرب فيها الأفراد الذين يعملون بجميع المناطق التابعة للمنشأة، أو لا مركزية يدرب فيها أفراد كل منطقة فيها.

وأما في حالة التدريب الفردي فيتم في مكان العمل نفسه ويطلق عليه التدريب أثناء العمل، وكذلك عن طريق التبادل الوظيفي بإلحاق الفرد فترة من الوقت في كل إدارة ليلم بأعمالها، ويفضل في حالة تدريب مندوبي البيع بصفة خاصة، كما قد يتم عن طريق البريد ويفضل في حالة وظائف الإشراف ووظائف البيع.

وعلى مستوى قطاع البترول فإنه يمكننا أن نميز بين نوعين من البرامج التدريبية -وذلك بحسب المكان الذي يؤدي فيه البرامج- هما :

**أ- برامج التدريب الداخلي :**

وهي تلك البرامج التي تتم داخل الشركة أو لدى الشركات الشقيقة من نفس القطاع.

ومن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تبين أنه بالنسبة لهذه البرامج فإنها عادة ما تتم في المراكز التالية :

- منار مصر للبترول بالقاهرة.
- مركز التنمية الإدارية للإدارة العليا بشركة النصر للبترول بالسويس.
- مركز التدريب الصناعي بشركة النصر للبترول بالسويس.
- مركز التدريب الإداري بشركة السويس لتصنيع البترول بالسويس.
- مركز تدريب شركة بتروجاس بالقاهرة.
- مركز تدريب المعادة والسيارات بالجمعية التعاونية للبترول بالقاهرة.
- مركز التدريب الإداري بشركة الإسكندرية للبترول بالإسكندرية.

ب- برامج التدريب الخارجي :

وهي تلك البرامج التي تتم خارج نطاق المنشأة وهي تمتاز بإتاحة الفرصة لانتقاء الأفراد من جهات عمل مختلفة، وهي عادة ما تتم في أي من الأماكن التالية :

- المعهد القومي للتنمية الإدارية.
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- المركز القومي للبحوث.
- جمعية إدارة الأعمال.
- جمعية المهندسين.
- الجامعية الأمريكية.
- هذا بالإضافة إلى البرامج التي تعقد في بعض الدول الأجنبية كإنجلترا وأمريكا وألمانيا الغربية.

3/2/6/3 **الوسائل التدريبية :**

يقصد بالوسائل التدريبية **تلك الطرق التي يتم بها توصيل المعلومات والمعرفة إلى المتدربين وكذلك الوسائل والمساعدات الفنية التي تعاون المدرب في أداء مهمتهم على الوجه الأمثل والفعال**[1].

هذا ويتوقف اختيار وسيلة التدريب المناسبة على العوامل التالية[2]:

1- احتياجات التدريب المحددة.
2- أهداف البرنامج التدريبي.
3- طبيعة المادة المراد تدريسها ومدى إلمام الأفراد بالموضوع.

---

( 1) Dale Yoder Principels, Polices" (Modern Manpower Management, without Date) p. 247.

( 2) د. محمد السيد الدماصي : إدارة شـؤون الموظفين بين النظرية والممارسة، غير مبين الناشر، القاهرة، 1976، ص 168.

4- نفقات وسيلة أو أسلوب التدريب الذي تم اختياره.

5- الوقت المحدد للتدريب والبرنامج ككل.

6- العائد المتوقع من استخدام تلك الوسيلة.

هذا ويلاحظ أن اختيار وسيلة التدريب الرشيدة الفعالـة يسـاعد الفـرد علـى استخدام قدراته الكامنة ومواهبه من أجل صالح العمـل، وحتـى لـو لم يتـم ذلـك بالشكل المطلوب، فإنه يساعد في جعل الفرد أكثر كفاءة عن طريق استخدام قدراته ومهاراته الحالية بطريقة أكثر رشداً وأكثر فاعلية[1].

هذا ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس أمكن حصر الأساليب التدريبية المستخدمة فيما يلي :

**- بالنسبة لبرامج التدريب الداخلي :**

يتم الاستعانة بما يلي :

- التدريب التطبيقي.
- مراكز التدريب.
- التلمذة الصناعية.

**- بالنسبة لبرامج التدريب الخارجي :**

يتم الاستعانة بالأساليب التالية :

- المحاضرات.
- المؤتمرات.
- الندوات.
- دراسة الحالات.
- الزيارات الميدانية.

---

(1) د. علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

ومما سبق نلاحظ أن هناك قصوراً في الأساليب المستخدمة فلا يستخدم مثلاً في برامج التدريب الداخلي أسلوب التمرين على الأعمال كما لا يستخدم بالنسبة لبرامج التدريب الخارجي أسلوب المناقشات بالإضافة إلى العديد من الأساليب التدريبية الحديثة مثل التعليم المبرمج وسلة القرارات والمباريات الإدارية وتدريب الشبكة

ولقد علل المسؤولون عن التدريب ذلك بما يلي :

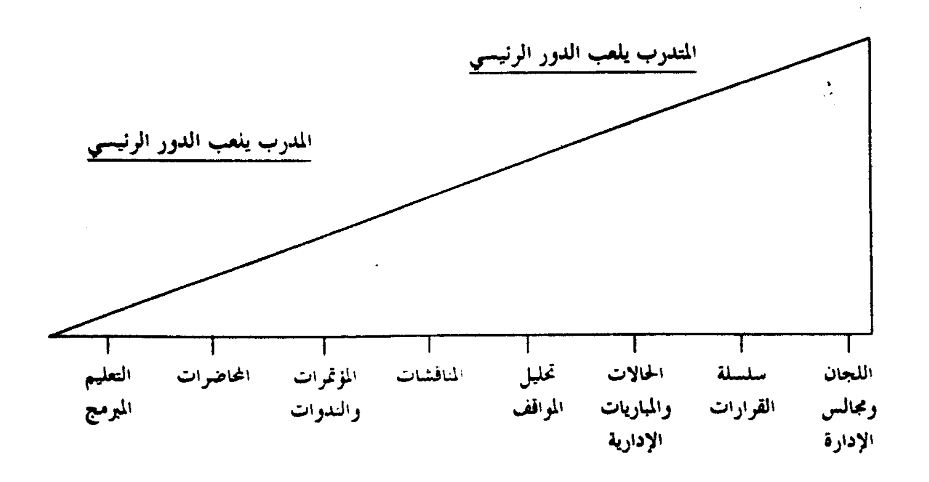
أ- عدم توافر الوعي التدريبي اللازم لنجاح تلك الأساليب.

ب- عدم توافر القدر الكافي من المدربين اللازمين لتلك الأساليب.

كما يلاحظ أيضاً على تلك الأساليب -ولا سيما بالنسبة للأساليب المستخدمة في برامج التدريب الخارجي- أنها من ذلك النوع الذي تقل فيه قدرة المتدرب على المشاركة في البرنامج حيث تتفاوت درجة مشاركة المتدربين في البرامج التدريبية حسب نوعية الأسلوب المستخدم وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (13)

درجات مشاركة المتدربين[1]




(1) د. علي عبد الوهاب : التدريب والتطور، مرجع سبق ذكره، ص 155.

### 6/3/2/4 مساعدات التدريبية :

يقصد بالمساعدات التدريبية تلك الأشياء المرئية والمسموعة التي تساعد المدرب على نقل الحقائق والمهارات والمعارف إلى المتدربين[1].

وعادة ما تنقسم تلك المساعدات إلى[2]:

1- وسائل إيضاح حقيقية وتشمل النماذج والعينات والزيارات الميدانية.

2- وسائل إيضاح بصرية وتشمل الرسوم البيانية والتوضيحية والشرائح المصورة والسبورات.

3- وسائل إيضاح سمعية كالإذاعة والتسجيلات الصوتية.

4- وسائل إيضاح بصرية كالأفلام وأجهزة التليفزيون.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس لاحظ أن وسائل الإيضاح المستخدمة في مراكز التدريب الداخلي التابعة لهذه الشركات هي:

- سبورات حائط مغناطيسية.
- سبورات متحركة.
- أجهزة تليفزيونية ملونة.
- أجهزة فيديو كاملة بالكاميرات.
- ماكينات للسينما 16 مم.
- أجهزة عرض شرائح.
- الزيارات الميدانية.

---

(1) فوزي محمد السيد : أثر التدريب في زيادة إنتاجية العمل، مذكرة خارجية رقم 1712، معهد التخطيط بالسويس، القاهرة، 1978، ص 74.

(2) أميرة محمد أبو زهرة : دليل العمل في إدارة البرنامج التدريبي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1980، ص 6.

## المبحث الثالث

## اختيار المتدربين والمدربين وتحديد ميزانية التدريب

**1/3/6/3 اختيار المتدربين :**

إن التدريب عملية يقصد منها زيادة كفاءة الفرد على أداء عمل معين، وغالباً ما تتوقف فاعلية التدريب على رغبة الفرد نفسه في التعلم والتزود بالمعرفة في مجال تخصصه، وعلى مدى إدراكه لأهمية التدريب له من الناحية الشخصية والوظيفية، لذا فإن الفرد نفسه هو العامل المحدد لمدى كفاءة التدريب وبالتالي فإن تصميم برامج التدريب يجب لأن نأخذ في الاعتبار نوع الأفراد المطلوب تدريبهم وحاجاتهم ومستوى خبرتهم ...

وعلى مستوى قطاع البترول نجد أن المسؤولين عن التدريب يقسمون المتدربين على نوعين رئيسيين[1]:

**1- متدربين جدد :**

وهم الأشخاص الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وهؤلاء يعد لهم برامج تدريبية تعريفية.

**2- المتدربين الذين أمضوا مدة في العمل :**

وهم ينقسمون إلى :

**أ- أفراد الإدارة العليا :**

وهؤلاء تعد لهم برامج تدريبية خاصة بمركز التنمية الإدارية بشركة النصر للبترول..

---

(1) د. أحمد محمد عبد الرحمن المصري : التدريب في جمهورية مصر العربية، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، مجلة التنمية الإدارية، العدد التاسع، 1980، ص 29.

**ب- الإدارة الوسطى ومستوى الإشراف :**

وتعد لهم برامج تدريبية بمركز التدريب بشركة السويس لتصنيع البترول وكذا بمنار مصر للبترول، ومن أمثلة البرامج التي يلتحقون بها برنامج الإدارة الحديثة، برنامج الإشراف الأول.

**ج- المتخصصين الفنيين :**

وهؤلاء يتم تدريبهم بمراكز تدريب خارجية متخصصة أو يلتحقون ببرامج تدريبية تعقد لهم خارج البلاد ومن أمثلة البرامج التي يلتحقون بها برنامج تكنولوجيا التكسير الأيدروجيني وبرنامج التكنولوجيا المتقدمة في مجال المرشحات الهيدروكربونية لوقود النفاثات.

**د- المهنيين والكتابيين :**

وهؤلاء يتم تدريبهم بمراكز التدريب الإداري بشركة السويس لتصنيع البترول وكذا بمنار مصر للبترول ومن أمثلة البرامج التي تعد لهم برنامج السكرتارية والمحفوظات، برنامج تصنيف المهمات.

**هـ- الحرفيون وذوي المهن البسيطة :**

وهؤلاء عادة ما يلتحقون ببرامج التدريب التحويلي مثل برنامج القيادة وميكانيكا السيارات، برنامج البراءة التمهيدي.

- **الكيفية التي يتم بها ترشيح المتدربين للبرنامج التدريبي :**

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس لاحظ أنه يتم ترشيح المتدربين للبرامج التدريبية بناء على ترشيحات من الرؤساء المباشرين وإدارة التدريب وإدارة الأفراد وكذا بناء على رغبة العاملين أنفسهم.

وبناء على المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث وجد أن :

1- ترشيح الرؤساء المباشرين يستند أساساً على معدلات أداء العاملين والتوسعات المنتظر حدوثها في أقسامهم خلال العام التدريبي بالإضافة إلى نسبة الحوادث.

2- ترشيح إدارة التدريب يعتمد على إدراكها بأعداد العاملين الجدد أو المنتظر ترقيتهم لوظائف أعلى.

3- ترشيح إدارة الأفراد يعتمد على تقارير الكفاية وأجهزة التفتيش والرقابة.

4- الترشيح بناء على رغبة الأفراد أنفسهم يستند أساساً على رغبتهم في الحصول على أكبر كم من الدورات التدريبية لتكون بمثابة عامل ترجيح لهم عند الترقية.

- **تحديد أعداد المتدربين لكل برنامج تدريبي :**

لاحظ الباحث أن تحديد أعداد المتدربين يتم على ضوء الميزانية المحددة لكل برنامج تدريبي على حدة وكذا التكلفة المتوقعة للفرد، حيث يتم قسمة إمالي المبالغ المخصصة للبرنامج التدريبي على التكلفة المتوقعة للفرد.

- **الدور الذي تقوم به إدارة التدريب :**

بمجرد تحديد ميزانية البرنامج التدريبي والتكلفة المتوقعة للفرد يقوم العاملون بإدارة التدريب بتوزيع تلك الأعداد على الإدارات المختلفة وذلك حسب نسبة العمالة الموجودة بكل منها، ويطلب من السادة مديري الإدارات موافاة إدارة التدريب بأسماء المرشحين لذلك البرنامج التدريبي.

- **تجربة رائدة في شركة السويس لتصنيع البترول[1]:**

ومن خلال الدراسة الميدانية أيضا للباحث أن هناك محاولة لتحديد أعداد المتدربين بشركة السويس لتصنيع البترول تتلخص في الخطوات التالية :

(1) مقابلة شخصية مع الأستاذ كمال حسن علي مدير قطاع التدريب بشركة السويس لتصنيع البترول.

1- إعداد وصف كامل للوظائف والأعمال التي تحتاجها الشركة والتي يتوقع وجودها أثناء الفترة التي تغطيها الخطة التدريبية.

2- إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالشركة وبيان تخصصاتهم ومستوياتهم من حيث المهارة وسنوات الخبرة.

3- إجراء مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى.

4- تسفر هذه المقارنة عن :

أ - أفراد موجودون في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ومن ثم ينبغي على الإدارة السعي نحو نقلهم إلى الوظائف التي تناسبهم.

ب- أفراد لا يستوفون الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ومن ثم ينبغي إلحاقهم بدورات تدريبية تؤهلهم لممارسة وظائفهم.

ج- قد تكون هناك زيادة في عدد المطلوبة عن عدد الوظائف الحالية بالتالي يصير من المتعسين على الإدارة البحث عن الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف ويجب أيضاً الاستعداد لهم بدورات تدريبية.

د- قد تكون هناك عدد الوظائف المطلوبة أقل من الحالية وبالتالي يجب الإسراع بعمل برامج للتدريب التحويلي.

ويرى المسؤولون عن التدريب بالشركة أنه من خلال بند 4 (ب، ج، د) يمكن حصر أعداد المتدربين وكذا تقسيمهم على البرامج التدريبية.

غير أن الباحث لاحظ أن هذه المحاولة لم يكتب لها النجاح على الرغم من أن الشركة قد استدعت خبرات أجنبية لتنفيذها، وذلك كنتيجة لعزوف العاملين بإدارة التدريب عن هذه المحاولة لضخامة المجهود اللازم لتنفيذها.

### 2/3/6/3 اختيار المدربين :

يمثل المدرب عنصراً هاماً من عناصر نجاح العمل التدريبي، لذلك ينبغي أن تبذل الإدارة جهداً خاصاً لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع استثارة الدارسين والاحتفاظ باهتمامهم بالتدريب، ومن ثم يتمكن من نقل المعلومات المطلوبة اليهم بأقل قدر من المقاومة من جانبهم[1].

وعند اختيار المدربين، يجب مراعاة أنه إذا كانت الكفايات الموجودة داخل الشركة قادرة على معالجة الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية فإنه من الإسراف الاعتماد على غيرها في التدريب[2].

وأما إذا كانت غير موجودة، وإذا تبين له من الممكن الحصول على نتائج أفضل إذا اعتمدنا على مجموعة من الكفايات التي لا تعمل بالشركة فيجب أن نعتمد عليها أما كلية أو بشكل جزئي، باشتراكها مع الكفايات الموجودة داخلياً.

ولضمان سلامة اختيار المدربين يجب أن يكون لدى المشرفين على عملية التدريب حصر شامل لجميع الكفايات الموجودة داخل الشركة وخارجها والتي يمكنها أن تشارك بفاعلية في نجاح خطة التدريب.

وعلى مستوى قطاع البترول ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس وجد أنه يمكن تقييم المدربين الذين يعتمد عليهم قطاع البترول إلى :

أ- مدربين من الجهات الأجنبية مثل مركز الإدارة الأوروبي بإنجلترا وشركة " COMERINT " بإيطاليا ومعهد تافتوك بإنجلترا وشركة أرنرلوس بألمانيا .. وذلك لتدريب مستوى الإدارة العليا.

---

(1) د. أحمد محمد عبد الرحمن المصري : التدريب في جمهورية مصر العربية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) د. عبد الكريم درويش، د. ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص 593 وما بعدها.

ب- أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وذلك لتدريب مستوى الإدارة الوسطى والمشرفين.

ج- السادة مديري القطاعات وذلك لتدريب العاملين الفنيين والكتابيين.

### 3/3/6/3 تحديد ميزانية التدريب :

يعتبر النشاط التدريبي كأي نشاط إداري أو إنتاجي أو خدمي له تكلفة تتمثل في[1]:

- تكاليف مباشرة مثل أجور المدربين، مواد الطباعة، مصاريف السفر، مصاريف الإقامة والطعام.
- تكاليف غير مباشرة تشمل أجور ومرتبات المشتركين في التدريب والذين يكونون في غير عملهم.

• كما له عائد يتمثل في :

- شكل مادي يتمثل في زيادة إنتاجية المتدربين وانخفاض معدل الغياب والدوران.
- شكل معنوي يتمثل في تغيير الاتجاهات والسلوك ورفع الروح المعنوية للمتدربين.

وعلى الرغم من الصعوبة التي تقابلنا عند قياس العائد من التدريب لاحتوائه على أشياء معنوية يصعب قياسها إلا أنه من الأهمية بمكان مقارنة العائد بالتكلفة حيث أن ذلك سوف يظهر ثلاثة احتمالات :

أ - أن يكون العائد التدريبي متساوي مع التكاليف وهذه ظاهرة طيبة في الأجل القصير وينبغي السعي نحو زيادة العائد على التكلفة لتجنب أي خسائر محتملة أو غير محتملة.

---

(1) د. نبيل النجار : إدارة الأفراد، غير مبين الناشر، المنصورة، 1980، ص 175.

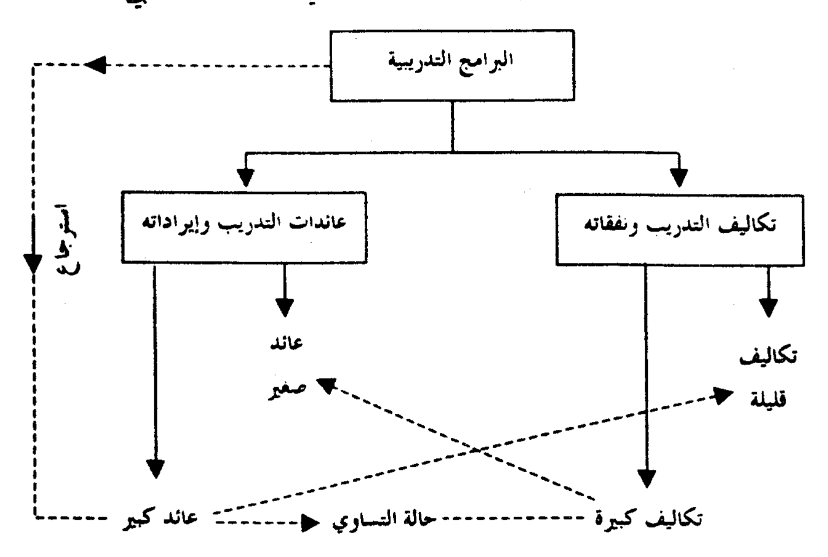
ب- أن يكون العائد التدريبي أكبر من التكاليف وهذا يشير إلى كفاءة النظام التدريبي ومن ثم يجب دراسة مقومات النجاح هذه والعمل على تدعيمها.

ج- أن يكون العائد التدريبي أقل من تكاليف التدريب وذلك يدل على وجود ثغرات بالنشاط التدريبي ينبغي دراستها والعمل على تلافيها.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التكلفة والعائد من وراء النشاط التدريبي[1]

شكل رقم (14)

العلاقة بين التكلفة والعائد في النشاط التدريبي




هذا وعلى مستوى قطاع البترول لوحظ أن لائحة التدريب قد نصت في المادة رقم (15) على أن يراعى عند إعداد الموازنة السنوية إدراج المبالغ اللازمة لتنفيذ خطة التدريب والتي تتمثل في :

أ- مكافآت المدربين والمحاضرين والمشرفين على تنفيذ برامج التدريب المختلفة.

---

(1) د. نبيل النجار : المرجع السابق، ص 175.

ب- النفقات المختلفة التي تدفع للدارسين.

ج- المبالغ اللازمة لتوفير مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح.

د- الكتب والمراجع للدارسين.

هـ- تكاليف أعمال المطبوعات والنشر.

و- تكاليف إقامة وإدارة مراكز التدريب.

ز- مكافآت التلاميذ الصناعيين.

ح- النفقات الأخرى اللازمة لتنفيذ خطة التدريب.

- **كيفية تحديد ميزانية التدريب :**

هناك مدخلان لتحديد ميزانية التدريب[1]:

- **المدخل الأول:** هو النظر إلى مصادر الشركة ومعرفة المتاح لعمليات التدريب ووضع البرنامج في حدود هذا المتاح.
- **المدخل الثاني:** هو تصميم البرنامج التدريبي دون النظر إلى التكاليف، وإذا كانت التكاليف عالية جدا يحدث تعديل في البرنامج مع الإبقاء على العناصر الأساسية.

هذا وبالنظر إلى الكيفية التي يتم بها تحديد ميزانية التدريب بقطاع البترول وجد أنه يعتمد على المدخلين معا وذلك على النحو التالي :

- بالنسبة لبرامج التدريب المركزية تحدد ميزانياتها بواسطة الإدارة المركزية للتدريب وذلك في ضوء المبالغ المحددة للتدريب بالنسبة لكل شركة.
- بالنسبة لبرامج التدريب اللامركزية الداخلية فإنه يتم تصميم البرنامج ثم تحسب نفقاته.

---

(1) د. كمال عزام : إدارة الموارد البشرية، غير مبين الناشر، القاهرة، 1983، ص 159.

- أما بالنسبة لبرامج التدريب اللامركزية الخارجية فتحسب نفقاتها على أساس الاتفاق مع الجهة المنفذة.

هذا وقد لاحظ الباحث تزايد ميزانية التدريب بشركات بترول السويس في السنوات الخمس الأخيرة على النحو الذي يظهره الجدول التالي :

جدول رقم (20)

تطور المبالغ المخصصة للتدريب

بشركات بترول السويس عن الفترة ما بين 1981 - 1985[1]

| السنة / اسم الشركة | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|---|---|---|---|---|---|
| السويس لتصنيع البترول | 14000 | 14500 | 15200 | 17000 | 17700 |
| النصر للبترول | 16000 | 17200 | 17800 | 18000 | 15300 |
| مصر للبترول | 13000 | 13300 | 14250 | 15000 | 15600 |
| الأنابيب | 14100 | 14300 | 15000 | 15300 | 15700 |
| بتروجاس | 12500 | 13000 | 13100 | 13700 | 13900 |
| بتروجيت | 18000 | 19000 | 22000 | 23000 | 24700 |

ويلاحظ على الجدول السابق ما يلي :

1- تحتل شركة بتروجيت المركز الأول في الإنفاق على النشاط التدريبي على الرغم من قلة عدد المتدربين بها وذلك لاعتماد الجزء الأكبر من برامجها التدريبية على سفر المتدربين إلى خارج البلاد لفترات تتراوح ما بين أسبوع إلى أسبوعين.

---

(1) سجلات المتابعة بادارة التدريب المركزي بالهيئة المصرية العامة للبترول.

2- تحتل شركة السويس لتصنيع البترول المركز الثاني في الإنفاق التدريبي نظراً لرغبة المسؤولين بها تكوين جيل جديد من الإداريين والفنيين لتعويض ما فقدته من عمالة أثناء هجرة الشركة بالقاهرة.

3- يلي ذلك شركة مصر ثم شركة الأنابيب وشركة النصر للبترول ثم شركة بتروجاس.

غير أنه يمكن القول بصفة عامة أن هناك اتجاهاً متزايداً لزيادة الإنفاق على التدريب.

- **حوافز التدريب :**

لما كانت قيمة الحوافز التي تدفع إلى الدارسين والمحاضرين والإداريين تشكل النسبة الأكبر من ميزانية التدريب، لذا سوف يتعرض لها الباحث بشيء من الإيجاز على النحو التالي :

- **حوافز المتدربين بقطاع البترول :**

تنص المادة (20) من لائحة التدريب بالهيئة المصرية العامة للبترول على ما يلي:

**تتم المعاملة المالية للدارسين في البرامج المركزية أو البرامج التي تقوم بتنفيذها أجهزة التدريب المتخصصة بالدولة على الوجه التالي :**

أ - يمنح الدارس نصف بدل السفر بالفئات المقررة، إذا تم تدريبه خارج المدينة التي بها مقر عمله ووفرت جهة التدريب الإقامة الكاملة.

ب- يمنح الدارس بدل السفر بالفئات المقررة، إذا تم تدريبه خارج المدينة التي بها مقر عمله ولم توفر له جهة التدريب الإقامة الكاملة.

ج- يمنح الدارس سبعون قرشاً يومياً مقابل مصاريف الانتقال عن كل يوم من أيام التدريب الفعلية، إذا تم تدريبه في المدينة التي بها مقر عمله في غير مكان العمل، وفي جميع الأحوال تزداد مصروفات الانتقال إلى جنيه واحد

يومياً إذا تم التدريب على فترتين صباحية ومسائية، وبالنسبة لبرامج الإدارة العليا فيمنح الدارس مائة وخمسون قرشاً يومياً مقابل مصاريف الانتقال.

د - يراعى ألا تزيد مصروفات الانتقال المشار إليها عن خمسون جنيهاً في البرنامج الواحد".

- **حوافز المدرب:**

يعتبر المدرب هو الشخص المسؤول عن نقل ما تتضمنه البرامج التدريبية من خبرات ومهارات إلى المتدربين، لذا فإن الحوافز بالنسبة له تأخذ طابعاً متميزاً إلى حد ما، فهي تتشكل عادة في صورة مكافآت أو مزايا محددة تعود عليهم خلال فترة قيامهم بالتدريب، مع مراعاة أن هذه الحوافز لا بد أن تحدث أثرها المطلوب وهو المساهمة في رفع كفاية المدربين وحفزهم على توصيل المعلومات والمهارات إلى المتدربين، للوصول بهم إلى المستوى المطلوب بعد التدريب.

ولقد حددت لائحة التدريب بقطاع البترول مكافأة المدربين في المادة (19) منها على النحو التالي :

أ - يمنح المحاضر مكافأة مالية قدرها خمسة جنيهات عن كل محاضرة، ويحدد الحد الأقصى لمكافآت المحاضرين من العاملين بالقطاع بمائة وخمسون جنيهاً في العام التدريبي ويزداد هذا الحد إلى مائتين وخمسون جنيهاً للمحاضرين من خارج القطاع.

ب- يمنح المحاضرون من هيئات التدريس بالجامعات والمعهد القويم للتنمية الإدارية وما في مستواها مكافأة مالية قدرها عشرة جنيهات عن كل محاضرة وبحد أقصى مائتان وخمسون جنيهاً في العام التدريبي.

ج- يمنح الأخصائيون بمراكز التدريب التابعة للقطاع والمحاضرون في مواقع العمل في البرامج التي تعقد في مراكزهم مكافأة مالية قدرها ثلاثة

جنيهات عن كل محاضرة وبحد أقصى مائة وعشرون جنيهاً في العام التدريبي.

د - يمنح المدربون العمليون في برامج التدريب المهني مكافأة قدرها جنيهاً واحداً عن كل درس من الدروس العملية وبحد أقصى مائة جنيه في العام التدريبي.

- **حوافز الإداريين والمساعدين :**

وتمثل هذه الطائفة سكرتارية خاصة بالمتدربين، ولقد وجد أنه بالنسبة لشركات بترول السويس أن هذه الطائفة من حملة المؤهلات المتوسطة وهم متفرغين جزئياً لأداء هذا العمل.

وقد حددت لائحة التدريب بقطاع البترول مكافأة تلك الفئة على النحو التالي: "يمنح المشرفون على تنفيذ البرامج التي تعقد بعد مواعيد العمل الرسمية أو التي تتم على فترتين صباحية ومسائية جنيهاً واحداً عن كل يوم من أيام الإشراف الفعلي مقابل مصاريف الانتقال ولا يجوز الجمع بين هذا المبلغ والأجر الإضافي".

# الفصل السابع

## تقييم النشاط التدريبي بشركات بترول السويس

**مبحث أول :**

قياس أثر التدريب على المتدربين

**مبحث ثان :**

تقييم الموضوعات والأساليب التدريبية

**مبحث ثالث :**

تقييم المدة والمكان التدريبي

**مبحث رابع :**

تصور مقترح لنظام التدريب بقطاع البترول

**تقديم :**

من البداية تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب تقييم التدريب بشكل دقيق، وذلك لصعوبة تحديد ما إذا كان الارتفاع في أداء العامل يرجع إلى التدريب أم لا، وعلى الرغم من ذلك فقد اقترح Beatley[1] مجموعة من الإجراءات تكون أساساً يتم الأستاذ إليه عند تقييم التدريب، وتتمثل تلك الإجراءات فيما يلي :

**أ- التغذية المرتدة :**

وهي تعبر عن رأي المتدربين في البرنامج التدريبي والمدربين وطرق التدريب المستخدمة ومدى استفادتهم من التدريب بشكل عام.

**ب- قياس التعليم :**

حيث يعتمد هنا على إجراء الاختبارات قبل وبعد التدريب للتعرف على مدى التغير الذي طرأ على مستوى أداء الأفراد بعد التدريب.

**ج- ملاحظة السلوك :**

يشير هذا المقياس إلى الأداء الحالي في العمل لتحديد درجة تأثير اتجاهات الأفراد بالنشاط التدريبي ومعرفة التغير الذي طرأ على سلوك الفرد نتيجة التدريب.

**د- النتائج :**

حيث يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى مساهمة التدريب في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية المتاحة.

هذا وسوف يقوم الباحث الآن بتقييم النشاط التدريبي بشركات بترول السويس معتمداً في ذلك على التغذية المرتدة على النحو الموضح في المباحث التالية:

---

( 1) Richard W. Beatley. Caraigeric Schnier. (op. Cit0. p. 330.

# المبحث الأول

## قياس أثر التدريب على المتدربين

قام الباحث باختيار عينة من العمالة النمطية والعمالة الإشرافية بجميع شركات بترول السويس روعي فيها ما يلي:

1- أ - تتكون العينة من عشرين فرد من العمالة النمطية ومثلهم من العمالة الإشرافية غير المدربة(*) بكل شركة من شركات بترول السويس.

ب- وكذا تتكون العينة من عشرين فرد من العمالة النمطية ومثلهم من العمالة الإشرافية المدربة بكل شركة من شركات بترول السويس.

2- روعي في اختيار مفردات العينة ما يلي :

أ- السن يتراوح ما بين 25 - 30 سنة.

ب- الحالة الاجتماعية متزوج ويعول فرد واحد.

ج- الحالة التعليمية بالنسبة للعمالة النمطية روعي أن جميع مفردات العينة من حملة دبلوم الصناعات، أما العمالة الإشرافية فهم من حملة بكالوريس الهندسة.

د- بالنسبة لمحل الإقامة روعي أن تكون مفردات العينة من القاطنين بالمساكن الخاصة بالشركات التي يعملون بها.

هـ- مدة الخبرة بالنسبة للعمالة النمطية تتراوح ما بين سنة إلى ثلاثة سنوات أما بالنسبة للعمالة الإشرافية فتتراوح ما بين خمس إلى سبع سنوات.

---

(*) نقصد بالعمالة غير المدربة تلك العمالة التي لم تمر ببرامج تدريبية تخصصية.

وحاول الباحث معرفة أثر التدريب بالمقارنة بين العمالة المدربة والغـير مدربـة وفقاً للمعدلات التالية :

1- معدل الغياب.

2- معدل دوران العمالة.

3- معدل إصابة العمل.

4- معدل الشكاوى (نقصد به شكاوى العامل من عدم تكيفه مع عمله).

وذلك على النحو الذي يظهره الجدول التالي :

## جدول رقم (21)

## المقارنة بين عينة من العمالة المدربة وغير المدربة بشركات بترول السويس

| نوعية العمالة / اسم الشركة | عمالة نمطية | | | | | | | | عمالة إشرافية | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عمالة مدربة | | | | عمالة غير مدربة | | | | عمالة مدربة | | | | عمالة غير مدربة | | | |
| | معدل الغياب | معدل الدوران | معدل الإصابة | معدل الشكاوى | معدل الغياب | معدل الدوران | معدل الإصابة | معدل الشكاوى | معدل الغياب | معدل الدوران | معدل الإصابة | معدل الشكاوى | معدل الغياب | معدل الدوران | معدل الإصابة | معدل الشكاوى |
| السويس لتصنيع البترول | ٪ 4 | ٪ 7 | ٪ 4 | ٪ 1 | ٪ 2 | ٪ 2 | ٪ 7 | ٪ 5 | ٪ 1 | ٪ 4 | - | ٪ 2 | ٪ 2 | ٪ 1 | ٪ 1 | ٪ 1 |
| النصر للبترول | ٪ 3 | ٪ 6 | ٪ 5 | ٪ 2 | ٪ 2 | ٪ 3 | ٪ 6 | ٪ 4 | ٪ 2 | ٪ 6 | ٪ 1 | ٪ 1 | ٪ 1 | ٪ 2 | ٪ 2 | ٪ 3 |
| مصر للبترول | ٪ 5 | ٪ 8 | ٪ 1 | ٪ 3 | ٪ 5 | ٪ 4 | ٪ 2 | ٪ 5 | ٪ 3 | ٪ 7 | - | ٪ 2 | ٪ 4 | ٪ 3 | ٪ 2 | ٪ 4 |
| أنابيب البترول | ٪ 3 | ٪ 5 | ٪ 2 | ٪ 2 | ٪ 4 | ٪ 2 | ٪ 4 | ٪ 3 | ٪ 2 | ٪ 6 | ٪ 2 | ٪ 3 | ٪ 3 | ٪ 2 | ٪ 3 | ٪ 3 |
| بتروجيت | ٪ 6 | ٪ 4 | ٪ 5 | ٪ 5 | ٪ 8 | ٪ 4 | ٪ 9 | ٪ 6 | ٪ 1 | ٪ 2 | - | ٪ 4 | ٪ 2 | ٪ 4 | ٪ 2 | ٪ 7 |
| بتروجاس | ٪ 3 | ٪ 5 | ٪ 3 | ٪ 7 | ٪ 4 | ٪ 2 | ٪ 5 | ٪ 7 | ٪ 3 | ٪ 5 | ٪ 1 | ٪ 2 | ٪ 4 | ٪ 1 | ٪ 3 | ٪ 5 |

هذا ومن خلال استقراء بيانات الجدول السابق اتضح ما يلي :

### أ- بالنسبة للعمالة النمطية :

لوحظ ما يلي :

1- أن معدل الغياب قد تأرجح بين الزيادة والنقصان بين العمالة المدربة والغير مدربة بحيث لا يمكن الجزم بأن التدريب قد أسهم في خفض ذلك المعدل .. ويرى الباحث أن ذلك راجع إلى ارتباط الغياب أساساً بقيمة الحافز الممنوح أكثر من ارتباطه بالتدريب فالعامل بطبيعته سواء درب أو لم يدرب يحاول جهد طاقاته أن يخفض من حالات غيابه حتى لا ينخفض مقدار ما يحصل عليه من حافز.

2- بالنسبة لمعدل الدوران فقد لوحظ أن ذلك المعدل قد ارتفع بين العمالة المدربة عنه بالنسبة للعمالة غير المدربة .. ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أنه بمجرد أن يشعر العامل بكفاءته في أدائه لعمله ينتابه الإحساس ضآلة مرتبه بالنسبة لكفاءته فيبحث عن عمل يعطي أجر أكبر وذلك ميسور في قطاع البترول لانتشار الشركات الاستثمارية التي تسعى إلى شراء الكفاءة بأعلى مقابل ممكن.

3- أسهم التدريب بشكل ملحوظ في خفض معدل إصابات العمل بكافة شركات بترول السوي حيث انخفض ذلك المعدل بالنسبة للعمالة المدربة عنه في حالة العمالة غير المدربة.

4- أسهم التدريب أيضاً في خفض معدل الشكاوى بالنسبة للعمالة المدربة عنه بالنسبة للعمالة غير المدربة.

### ب- بالنسبة للعمالة الإشرافية :

تتشابه النتائج الخاصة بالعمالة الإشرافية إلى حد كبير مع النتائج الخاصة بالعمالة النمطية، حيث لم يتأثر معدل الغياب بينما تأثر كل من معدل الدوران وإصابات العمل والشكاوى على النحو السابق إيضاحه.

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن التدريب يسهم أساساً في خفض معدلات الإصابات والشكاوى وليس له أي تأثير على معدل الغياب اما بالنسبة لمعدل دوران العمالة فإن التدريب يؤدي إلى ارتفاعه.

ومن ثم فإن الباحث يرى ضرورة وضع ضوابط جديدة وقوية على العمالة المدربة تكفل عدم تسرب تلك العمالة وضرورة بقائها في الخدمة ولو لمدة معينة تحدد في لائحة شؤون العاملين الخاصة بقطاع البترول.

ونظراً لاحتمال تدخل الفروق الفردية في نتائج العينة السابقة فإن الباحث قد لجأ إلى طريقة أخرى لتزيد من التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها.

وتتمثل في حساب المعدلات السابقة قبل وبعد التدريب لذات الفرد ومن ثم يمكن التخلص من أثر الفروق الفردية وتكون النتيجة الأخيرة ممثلة إلى أكبر قدر لأثر التدريب على المعدلات الأربع السابق ذكرها.

ويظهر الجدول التالي النتائج التي توصل إليها الباحث :

جدول رقم (22)

تقييم العامل قبل وبعد التدريب بشركات بترول السويس

للعام التدريبي 1985

| البيان | معدل الغياب | | معدل دوران العمل | | معدل إصابات العمل | | معدل الشكاوي | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | قبل التدريب | بعد التدريب | قبل التدريب | بعد التدريب | قبل التدريب | بعد التدريب | قبل التدريب | بعد التدريب |
| السويس لتصنع البترول | %6 | %5 | %4 | %5 | %8 | %7 | %9 | %8 |
| النصر للبترول | %7 | %6 | %2 | %8 | %5 | %6 | %6 | %4 |
| مصر للبترول | %8 | %6 | %6 | %9 | %4 | %3 | %8 | %8 |
| أنابيب البترول | %8 | %8 | %5 | %7 | %5 | %4 | %5 | %5 |
| بتروجيت | %9 | %9 | %6 | %8 | %9 | %7 | %8 | %7 |
| بتروجاس | %3 | %4 | %4 | %5 | %9 | %6 | %6 | %7 |

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق يتضح أن :

أ- بالنسبة لمعدل الغياب فقد تأرجح بين الزيادة والنقصان بالنسبة لذات العامل قبل تدريبه وبعد تدريبه حيث قد انخفض انخفاضاً بسيطاً في شركات : السويس، النصر، مصر في حين بقي على ما هو عليه في شركة الأنابيب، وشركة بتروجيت، وارتفع في شركة بتروجاس.

وذلك يؤكد النتيجة السابق التوصل إليها في الدراسة الأولى من أنه ليس هناك تأثير واضح للتدريب على معدل الغياب.

ب- بالنسبة لمعدل دوران العمل فقد لوحظ بصفة عامة أنه قد ارتفع في جميع شركات بترول السويس بعد التدريب، وذلك أيضاً يؤكد ما سبق التوصل إليه.

ج- بالنسبة لمعدل إصابات العمل يلاحظ أن التدريب قد أسهم بشكل واضح في خفض هذا المعدل لذات الشخص قبل تدريبه وبعد تدريبه، وذلك يؤكد أيضاً ما سبق التوصل إليه.

د- بالنسبة لمعدل الشكاوى فتأثير التدريب غير واضح بالنسبة له حيث أنه بينما نجد أن التدريب قد أسهم في خفض ذلك المعدل في شركة السويس، النصر، بتروجيت، نجد أن هذا المعدل قد ارتفع مثلاً في شركة بتروجاس بعد التدريب عنه قبل التدريب، بينما لم يتأثر ذلك المعدل بالتدريب في شركة مصر، وأنابيب البترول.

ونخلص من ذلك أن التدريب قدرته محدودة في التأثير على اتجاهات العامل بالنسبة لعمله وأنه لا يمكن الجزم بنجاح التدريب في ذلك المضمار - هذا ومن خلال تفريغ إجابات الاستقصاء توصل الباحث إلى النتائج التالية:

**1- فيما يتعلق بكيفية الترشيح للبرامج التدريبية :**

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من المفضل الاعتماد على الرئيس المباشر في الترشيح لبرامج التدريب وذلك حتى يبنى هذا الترشيح أساساً على حاجة حقيقية للتدريب، ويراعى فيه مستويات الأداء وتفاوت القدرات والمهارات بين الأفراد،

على أن يلي ذلك تجميع هؤلاء الأفراد على مستوى الوحدة الإنتاجية بواسطة إدارة التدريب التي تقوم بتصنيفهم وفقاً لتقارير الرئيس المباشر من حيث القدرات والمهارات ومستويات الأداء والخبرة والمؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي، وبذلك يمكن إذابة الفوارق الفردية -عند ترشيح مجموعة من الأفراد لبرنامج تدريبي معين- قدر الإمكان ولقد تبين أن[1]:

49.4 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم ترشيحهم بواسطة الرؤساء المباشرين.

24.0 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم ترشيحهم بواسطة إدارة التدريب.

17.0 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم ترشيحهم بواسطة إدارة الأفراد.

9.6 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم ترشيحهم بواسطة إدارة رغبتهم.

ومن ذلك نرى أن النسبة الأغلب للترشيح للبرامج التدريبية أنما تتم بناء على رغبة الرؤساء المباشرين وذلك اتجاه طيب ينبغي العمل على زيادته فالرئيس المباشر هو أقدر شخص يمكنه التعرف عن قرب عن نواحي القصور والضعف في مرؤوسيه.

### 2- فيما يتعلق بمدى مشاركة المتدربين في إعداد البرامج التدريبية :

حيث تعتبر المشاركة وسيلة جيدة لنقل اتجاهات وآراء المتدربين إلى المدرب مما يجعله أكثر إدراكاً لظروف أعمالهم ونواحي القصور فيها، هذا وتتوقف مدى الحرية المتاحة للمتدربين للاشتراك في المناقشة إلى حد كبير على الأسلوب التدريبي المتبع .. لهذا يفضل دائماً الاعتماد على الأساليب التدريبية التي تحقق أكبر قدر من تلك المشاركة. ولقد تبين أن[2]:

75 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم لم يشتركوا في إعداد البرامج التدريبية.

18 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم لم اشتركوا إلى حد ما.

---

(1 ) سؤال رقم (3) ملحق رقم (6).

(2 ) سؤال رقم (47) ملحق رقم (6).

7 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم لم اشتركوا تماماً في إعداد البرامج التدريبية.

ويعلل المسؤولون عن التدريب ذلك بأنه :

1- في برامج التدريب المركزي يكون عدد المتدربين كبير بدرجة لا تسمح باشتراكهم في إعداد البرامج التدريبية.

2- بالنسبة لبرامج التدريب اللامركزي الداخلي فإن المدرب غالباً ما يكون الرئيس المباشر للمتدربين وهو عادة يكون على علم ودراية بجوانب القصور لدى مرؤوسيه -تلك الجوانب هي أساس وضع البرنامج التدريبي- علاوة على العوامل النفسية التي تكتنف المتدرب والتي تجعله متخوفاً من إظهار نواحي القصور لديه أمام رئيسه والذي يكون له تأثير كبير في وضع تقرير الكفاية وتحديد نسبة الحافز.

- **فيما يتعلق بمدى السماح للمتدربين بتقديم الآراء والمقترحات :**

حيث يجب تشجيع المتدربين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم قدر الإمكان بغض النظر عن أسلوب التدريب المستخدم، وذلك عن طريق تخصيص وقت معين للمناقشة حتى تحدث مشاركة فعلية من جانب المتدربين لما يناقش من موضوعات لتحقيق مزيد من الاقتناع والإيجابية خلال البرامج، هذا وقد تبين أن[1]:

69 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم استطلاع آرائهم في نهاية الدورات التي التحقوا بها.

31 ٪ من المتدربين ذكروا أنه لم لم يهتم أحد آرائهم.

ويرى الباحث أن ذلك يدل على أن الغالبية من المتدربين تؤخذ آرائهم في العديد من النواحي الخاصة بتلك البرامج، وهذا اتجاه إيجابي ينبغي تعميمه ليشمل كل المتدربين حتى يمكن للتدريب أن يحقق هدفه المنشود.

---

(1) سؤال رقم (17) ملحق رقم (6).

- **فيما يتعلق بالنواحي التي تتمركز فيها آراء ومقترحات المتدربين :**

حيث تعكس تلك النواحي النقاط الأساسية التي يركز عليها المتدربين ومن ثم يمكن استخدام تلك النقاط كعامل معهم لاستثارتهم ودفعهم للمشاركة في إعداد البرامج التدريبية المستقبلية، هذا وقد تبين أن[1]:

- مكان انعقاد البرامج 37.3 ٪
- المحاضرون 35.5 ٪
- مواعيد بدء الدراسة اليومية 15.0 ٪
- مواعيد بدء الدورات 7.2 ٪
- الموضوعات التي يتناولها البرنامج 5.0 ٪

ويرى الباحث أن آراء المتدربين ومقترحاتهم قد تركزت على النواحي الشكلية كمكان انعقاد البرامج ومواعيد بدء الدراسة، في حين أن نسبة ضئيلة اهتمت بموضوعات البرامج، وهذا يعكس اتجاه سلبي من المتدربين نحو البرامج التدريبية.

- **فيما يتعلق بمدى الاهتمام بآراء ومقترحات المتدربين :**

حيث يجب الاهتمام بآراء ومقترحات المتدربين ووضعها موضع التنفيذ ما أمكن ذلك، لأن ذلك يؤدي إلى انتباههم لكل ما يقوله المدرب أملاً في الوصول إلى مقترحات جديدة، مما يؤدي إلى إثارة روح المبادأة والابتكار وإيجاد الرغبة لدى المتدرب لاكتساب احترام وتقدير الآخرين من خلال ما يقدمه من مقترحات والشعور بالتميز والتفوق عليهم. هذا وقد تبين أن[2]:

42 ٪ من المتدربين يرون أن آرائهم ومقترحاتهم ينظر إليها بعين الاعتبار.

---

(1) سؤال رقم (19) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (18) ملحق رقم (6).

58 ٪ من المتدربين يرون أن آرائهم ومقترحاتهم لا ينظر اليها.

ويرى الباحث أن ذلك يعكس عدم اهتمام المسؤولين عن التدريب بآراء ومقترحات المتدربين، مما يولد لديهم الشعور بالإحباط والعزوف عن إبداء أي آراء ومقترحات.

ويدافع المسؤولون عن التدريب عن ذلك بقولهم أن كافة آراء ومقترحات المتدربين المقبولة تؤخذ بعين الاعتبار عند عقد الدورات التدريبية التالية وأنه في كثير من الأحيان يتغير المدرب مثلاً أو المكان التدريبي بناء على مقترحات وآراء المتدربين، غير أنه في بعض الأحيان يكون تنفيذ بعض هذه المقترحات أمر مكلف وغير اقتصادي أو أن تنفيذها يتعارض مع سياسة الشركة ومن ثم تهمل تلك المقترحات.

**تقييم المدربين :**

تم تقييم المدربين من خلال استقصاء المتدربين حول خصائص المدرب الكفء فكانت نتيجة الاستقصاء كما يلي :

جدول رقم (23)

تقييم المدربين بشركات بترول السويس

| بيان | امتياز | جيد جداً | جيد | متوسط | أقل من متوسط | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القدرة على الإلقاء والتعبير | - | ٪ 20 | ٪ 40 | ٪ 10 | ٪ 30 | 100 |
| مدى وضوح الأهداف وتحديدها | - | ٪ 30 | ٪ 10 | ٪ 20 | ٪ 10 | 70 |
| المعرفة الدقيقة والإحاطة الكاملة بالموضوع | - | - | ٪ 30 | ٪ 30 | ٪ 40 | 100 |
| القدرة على تبسيط المعلومات | - | ٪ 10 | ٪ 40 | ٪ 10 | ٪ 20 | 80 |
| القدرة على إدارة الجلسات | - | ٪ 30 | ٪ 45 | ٪ 21 | ٪ 4 | 100 |
| القدرة على الالتزام بمستوى المتدربين | - | ٪ 10 | ٪ 30 | ٪ 20 | - | 70 |
| القدرة على استمالة المتدرب وكسب وده‍م | - | - | - | ٪ 50 | ٪ 50 | 100 |
| القدرة على استثارة رغبات المتدربين | ٪ 10 | ٪ 6.6 | ٪ 15 | - | ٪68.4 | 100 |
| القدرة على مواجهة الانفعالات | ٪ 50 | - | ٪ 13.2 | ٪ 10.8 | ٪ 26 | 100 |
| القدرة على استخدام وسائل الإيضاح | ٪ 7.9 | - | - | ٪ 50.1 | ٪ 22 | 80 |
| القدرة على التلخيص الكامل | - | - | - | ٪ 40 | ٪ 30 | 70 |
| المجموع | 67.9 | 116.6 | 223.2 | 261.9 | 300.4 | 970 |
| النسبة المئوية / المجموع الكلي | ٪ 7 | ٪ 12 | ٪ 23 | ٪ 27 | ٪ 31 | ٪ 100 |

ومن هذا الجدول يتضح أن 42 ٪ من نقاط التقييم قد حصلت على تقدير جيد فأعلى مقابل 58 ٪ من نقاط التقييم قد حصلت على تقدير متوسط فأقل وذلك في حد ذاته يشير إلى سوء اختيار المدربين بشركات بترول السويس.

## المبحث الثاني

## تقييم الموضوعات والأساليب التدريبية

### 1/2/7/3 تقييم الموضوعات التدريبية :

ومن خلال إجابات الاستقصاء توصل الباحث إلى النتائج التالية :

**(1) الموضوعات التدريبية والهدف التدريبي :**

**أ- الارتباط بين الهدف والموضوع التدريب :**

لما كان الهدف هو المحور الأساسي في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي تمثل بدورها العنصر الحاكم في تحديد الموضوعات التدريبية، لذا ينبغي أن يكون هناك ارتباط قوي بين الأهداف التدريبية والموضوعات التي تشتمل عليها تلك البرامج، ولقد تبين من إجابات الاستقصاء أن[1]:

57 ٪ من المتدربين يرون أن هناك ارتباط بين الهدف من البرنامج التدريبي ومحتوياته.

43 ٪ من المتدربين يرون أنهل لا يوجد أي ارتباط بين الهدف من البرنامج التدريبي ومحتوياته.

ويرى الباحث أن ذلك التباعد بين الموضوعات التدريبية وأهدافها يؤدي إلى شعور المشتركين بالسأم والملل وبالتالي يعجز البرنامج التدريبي عن أن يأتي بثماره.

**ب- الارتباط بين عناوين البرامج التدريبية ومحتوياتها :**

يؤدي الارتباط بين عنوان البرامج التدريبي ومحتواه إلى زيادة انتباه المتدربين ويبعد الميل إلى السأم والإحباط عندهم، ولقد تبين من إجابات الاستقصاء أن[2]:

---

(1) سؤال رقم (31) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (32) ملحق رقم (6).

47٪ من المتدربين يرون أن هناك تطابق بين موضوعات البرامج التدريبية وعناوين تلك البرامج.

53 ٪ من المتدربين يرون أن عدم وجود أي تطابق بين الموضوعات وعناوين البرامج.

ولعل ذلك يؤيد ما سبق أن ذكره الباحث من أنه لا تجري دراسة علمية دقيقة عند تحديد الموضوعات التدريبية.

**(2) الموضوعات التدريبية والمتدربين**

**أ- الارتباط بين الموضوعات التدريبية وتوقعات المتدربين :**

يلاحظ أن الارتباط بين الموضوعات وتوقعات المتدربين يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في زيادة استيعاب المتدربين للبرنامج ومن ثم نجاحه، ولقد تبين أن[1]:

47 ٪ من المتدربين يرون أن هناك تناسب بين تلك الموضوعات وتوقعاتهم.

53 ٪ من المتدربين يرون أنه لا يوجد أي تناسب بين تلك الموضوعات وتوقعاتهم.

ولعل ذلك -من جهة نظر الباحث- يصيب المتدرب بالإحباط ويفقد البرنامج التدريبي أحد عناصره الهامة ألا وهي استثارة رغبات المتدربين.

**ب- الارتباط بين الموضوعات التدريبية ورغبات المتدربين :**

يجب أن تسهم الموضوعات التدريبية في إشباع رغبات المتدربين من حيث إتاحة الفرصة أمامهم للترقي والشعور بالمكانة أمام الزملاء، ولقد تبين أن[2]:

45 ٪ من المتدربين ذكروا أن تلك الموضوعات تمكنت من إشباع رغباتهم تماماً.

---

(1) سؤال رقم (28) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (32) ملحق رقم (6).

32 ٪ من المتدربين ذكروا أن تلك الموضوعات تمكنت من إشباع رغباتهم إلى حد ما.

23 ٪ من المتقدمين ذكروا أن تلك الموضوعات لم تتمكن من إشباع رغباتهم.

يرى الباحث أن هذه النسبة الأخيرة مرتفعة إلى حد ما مما يستدعي الاهتمام بها والتعرف على وجه نظر هؤلاء المتدربين في الموضوعات التدريبية ومقترحاتهم بشأن هذه الموضوعات وكذا السعي نحو تحقيق التلائم بينهم وبين تلك الموضوعات.

هذا وقد حدد هؤلاء المتدربين أسباب عدم مناسبة الموضوعات التدريبية لميولهم واتجاهاتهم فيما يلي[1]:

1- أن هذه الموضوعات لم تسهم في تحقيق أي فائدة لهم.

2- لم يكن هناك أي ارتباط بين تلك الموضوعات وخبراتهم السابقة.

3- إن هذه الموضوعات بعيدة كل البعد عن وظائفهم.

**ج- الارتباط بين الموضوعات التدريبية ووظائف المتدربين :**

إن ارتباط الموضوعات التدريبية بوظائف المتدربين تمثل الركيزة الأولى والأساسية لنجاح البرنامج التدريبي، حيث أن تغطية برامج التدريب لموضوعات تهم المتدربين أو تتصدى لعلاج مشاكل تصادفهم في بيئة العمل يولد لديهم الرغبة في المشاركة الإيجابية بتلك البرامج مما يؤدي إلى نجاح التدريب في أداء رسالته، ولقد تبين أن[2]:

54 ٪ من المتدربين يرون أنها كانت مفيدة بالنسبة لوظائفهم.

43 ٪ من المتدربين يرون أنها كانت غير مفيدة بالنسبة لوظائفهم.

---

(1) سؤال رقم (33) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (29) ملحق رقم (6).

3 ٪ من المتدربين امتنعوا عن الإدلاء بأصواتهم.

ويرى الباحث أن هذه النسبة -43 ٪- نسبة عالية مما يؤكد على ضرورة إعادة النظر في الطريقة التي يتم بها تحديد الموضوعات التدريبية، وأن يعهد بأمر تحديد تلك الموضوعات إلى المتخصصين الذين يمكنهم أن يحددوا تلك الموضوعات بالشكل الذي يمكن النشاط التدريبي من أن يؤتى بثماره المرغوبة.

**د- الارتباط بين الموضوعات التدريبية ودرجة استفادة المتدربين :**

يجب أن تسهم الموضوعات التدريبية في إكساب المتدربين مهارات جديدة أو على الأقل تؤدي إلى تطوير أدائهم الحالي، ولقد تبين أن[1]:

50 ٪ من المتدربين يرون أن تلك الموضوعات أكسبتهم مهارات جديدة.

33 ٪ من المتدربين يرون أن تلك الموضوعات أدت إلى تطوير أدائهم في أعمالهم.

12 ٪ من المتدربين يرون أن تلك الموضوعات أكسبتهم طريقة التفكير المنظمة.

5 ٪ من المتدربين امتنعوا عن الأداء بأصواتهم.

**(3) الترابط بين أجزاء الموضوع التدريبي :**

**أ- مقدار الترابط بين النواحي العملية والعلمية في الموضوعات التدريبية :**

يجب أن يكون هناك قدر من التناسب بين النواحي العلمية والعملية في الموضوعات التدريبية، ويتوقف ذلك القدر على نوعية المتدربين وكذا نوعية الوظائف التي يشغلونها، ولقد تبين أن[2]:

75.4 ٪ من المتدربين يرون أن تلك الموضوعات لم تغطي النواحي العلمية.

24.6 ٪ من المتدربين يرون أن تلك الموضوعات قد اهتمت بالنواحي العلمية.

---

(1) سؤال رقم (30) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (35) ملحق رقم (6).

وللتعرف على درجة تفضيل المتدربين للنواحي العلمية والعملية تبين أن[1]:

86.8 ٪ من المتدربين يفضلون التركيز على النواحي العلمية.

13.2 ٪ من المتدربين يفضلون التركيز على النواحي العملية.

ومن ذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالنواحي العلمية المتعلقة بالنواحي العملية من البرنامج، وذلك حتى يمكن تأصيل النواحي العملية ومن ثم يتفهم المتدرب كل جزئية من عمله، والغرض من القيام بها والأثر الضار المرتب على إهمالها، ويعتبر ذلك أمراً في غاية الأهمية في صناعة البترول بصفة خاصة لأن أي إهمال يترتب عليه غالباً أضراراً جسيمة.

**ب- مقدار التناسب بين النواحي النظرية والعملية في الموضوعات التدريبية :**

**يجب أن يشتمل الموضوع التدريبي على شقين أساسيين .. الشق الأول نظري والشق الثاني لتطبيق ذلك الجزء النظري في ميدان العمل ولا يجوز التركيز على شق دون الآخر فكلاهما يكمل الآخر كما لا يجوز أن يبتعد الشق النظري عن الشق العملي، ولقد تبين أن[2]:**

**62 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم التركيز على النواحي النظرية.**

**24 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم التركيز على النواحي العملية.**

**14 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم التركيز على النواحي النظرية والعملية.**

وباستقصاء آراء المتدربين لمعرفة درجة استفادتهم من النواحي العملية والنظرية ذكر[3]:

**67 ٪ من المتدربين أنهم يستفيدون من المزج بين النواحي العملية والنظرية.**

**22 ٪ من المتدربين أنهم يستفيدون من النواحي العملية.**

---

(1) سؤال رقم (35) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (36) ملحق رقم (6).

(3) سؤال رقم (37) ملحق رقم (6).

11 ٪ من المتدربين أنهم يستفيدون من النواحي النظرية.

ومن ذلك يتضح ضرورة الاهتمام باختيار المزيج الأمثل من النواحي النظرية والعملية، وذلك حسب مقتضيات الموضوع التدريبي وبحيث تحقق أقصى استفادة مطلوبة للمتدربين.

**(4) الموضوعات التدريبية والمطبوعات :**

**أ- توزيع المطبوعات الخاصة بالموضوعات التدريبية :**

حيث يفضل بقدر الإمكان توزيع مطبوعات ولا سيما في الدورات ذات البرامج طويلة الأجل، ولقد تبين أن[1]:

78 ٪ من المتدربين ذكروا أنه قد تم توزيع مطبوعات.

22 ٪ من المتدربين ذكروا أنه لم يتم توزيع مطبوعات.

وهذا يدل على وجود اهتمام ملحوظ من قبل المسؤولين عن التدريب بإعداد وتوزيع تلك المطبوعات.

**ب- توقيت توزيع المطبوعات :**

حيث يجب أن توزع المطبوعات قبل بدء الدورة بوقت كاف أو أثناء الدورة على أقصى تقدير، لأن ذلك يمكن من توفير الترابط الفكري والمادي بين المدرب والمتدرب هذا ولقد تبين أن[2]:

55 ٪ من المتدربين قد ذكروا أن المطبوعات قد وزعت قبل بدء الدورة التدريبية.

23 ٪ من المتدربين قد ذكروا أن المطبوعات قد وزعت أثناء الدورة التدريبية.

22 ٪ من المتدربين قد ذكروا أن المطبوعات قد وزعت بعد الدورة التدريبية.

(1) سؤال رقم (38) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (40) ملحق رقم (6).

ويرى الباحث أنه من الضروري الاهتمام بتوزيع تلك المطبوعات قبل بدء الدورة التدريبية أو على أقصى حد خلالها، حتى يمكن تحقيق الترابط الفكري بين المدرب والمتدرب، ولعل ذلك يتمشى مع رغبة المتدربين حيث ذكر[1]:

85.6 ٪ من المتدربين أنهم يفضلون الحصول على المطبوعات قبل الدورة.

14.4 ٪ من المتدربين أنهم يفضلون الحصول على المطبوعات أثناء الدورة.

**ج قدرة المطبوعات على تغطية الموضوع التدريبي :**

وهنا يجب أن تشتمل المطبوعات على كافة النقاط الرئيسية الخاصة بالموضوعات التدريبية، أما النقاط الفرعية فقد يكتفي بالتعرض السريع لها، ولقد تبين أن[2]:

73 ٪ من المتدربين ذكروا أنها كانت شاملة لكافة بنود الموضوع التدريبي.

22 ٪ من المتدربين ذكروا أنها لم تتمكن من تغطية كافة بنود الموضوع التدريبي.

5 ٪ امتنعوا عن الإدلاء بأصواتهم.

ويرى الباحث أن ذلك يدل على أن هناك اهتماماً طيباً يبذل في إعداد تلك المطبوعات وينبغي العمل على زيادته وتدعيمه للوصول به إلى أفضل وضع ممكن..

### 2/2/7/3 تقييم الأساليب التدريبية :

من خلال إجابات الاستقصاء توصل الباحث إلى النتائج التالية :

**أ- الأساليب المستخدمة :**

تبين أن[3]:

| | |
|---|---|
| المحاضرات حيث ذكرها | 70.8 ٪ من المتدربين. |
| المؤتمرات حيث ذكرها | 12.9 ٪ من المتدربين. |

---

(1) سؤال رقم (41) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (32) ملحق رقم (6).

(3) سؤال رقم (45) ملحق رقم (6).

الندوات حيث ذكرها 8.0 ٪ من المتدربين.

دراسة الحالات حيث ذكرها 4.9 ٪ من المتدربين.

ومن ذلك نرى أن هناك اعتماد شبه كلي على أسلوب المحاضرة، وقد أرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

1- كثرة عدد المشتركين في البرامج التدريبية.

2- عدم إدراك غالبية المتدربين للأسس والقواعد العامة لموضوع البرنامج مما يدفع المدرب إلى محاضرتهم في تلك الأسس.

3- انخفاض تكلفة المحاضرة نسبياً خصوصاً إذا تم توزيع تلك التكلفة على عدد المتدربين.

**ب- مدى تفضيل المتدربين لتلك الأساليب**

تبين أن[1]:

- **الزيارات الميدانية حيث نالت تفضيل 55.3 ٪ من المتدربين.**
- **دراسة الحالات حيث نالت تفضيل 23.4 ٪ من المتدربين.**
- **المؤتمرات حيث نالت تفضيل 10 ٪ من المتدربين.**
- **المحاضرات حيث نالت تفضيل 9.2 ٪ من المتدربين.**
- **الندوات حيث نالت تفضيل 2.1 ٪ من المتدربين.**

ويرى الباحث أن ذلك يدل على رغبة العاملين في الاستفادة بالأساليب التي تتيح لهم أكبر قدر من المشاركة في العملية التدريبية.

**ج- مدى مشاركة المتدربين للمدرب خلال المحاضرات :**

تبين أن[2]:

---

(1) سؤال رقم (46) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (47) ملحق رقم (6).

75 ٪ من المتدربين يرون أن نسبة المشاركة في المحاضرات ضئيلة.

بينما يرى 18 ٪ من المتدربين أنها متوسطة.

ويرى 7 ٪ من المتدربين أنها عالية.

ويعلل المسؤولون عن التدريب ذلك بما يلي :

1- في برامج التدريب المركزي يكون عدد المتدربين كبير بدرجة لا تسمح بإجراء هذه المناقشات خوفاً من فقدان السيطرة على الجلسة التدريبية.

2- بالنسبة لبرامج التدريب اللا مركزي الداخلي فإن المدرب غالباً ما يكون الرئيس المباشرة للمتدربين وهو عادة ما لا يكون على علم ودراية بأهمية المناقشات علاوة على العوامل النفسية التي تكتنف المتدرب والتي تجعله متخوفاً من مناقشة رئيسه.

ومن زاوية أخرى فقد تم استقصاء آراء المتدربين حول مدى توافر المعايير التالية في الأساليب التدريبية المتبعة.

جدول رقم (24)

تقييم الأساليب التدريبية وفقاً لمعايير الأسلوب التدريبي الكف

| التقدير / نقاط التقييم | امتياز | جيد جداً | جيد | متوسط | أقل من متوسط | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| درجة ملائمة الأسلوب التدريبي لمدة التدريبية | ٪ 20.4 | ٪37.+ | - | ٪34.0 | ٪8.6 | ٪100 |
| درجة ملائمة الأسلوب التدريبي للمتدربين | ٪7.0 | ٪25.2 | ٪32.0 | ٪5.0 | ٪30.8 | ٪100 |
| درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي | - | ٪18.0 | ٪27.0 | ٪15.3 | ٪39.6 | ٪100 |
| ملائمة الوقت المخصص للجلسة مع الأسلوب التدريبي | ٪12.3 | ٪17.0 | ٪33.2 | ٪9.5 | ٪20.0 | ٪92 |
| درجة ملائمة مكان التدريب مع الأسلوب التدريبي | ٪10.0 | - | ٪12.0 | ٪10.0 | ٪68.0 | ٪100 |
| درجة ملائمة حجم المجموعة مع الأسلوب التدريبي | - | ٪8.2 | ٪14.2 | ٪38.0 | ٪39.6 | ٪100 |
| درجة ملائمة نوع البرنامج (داخلي وخارجي) مع الأسلوب التدريبي | ٪3.0 | - | ٪13.3 | ٪20.0 | ٪30.7 | ٪67 |
| المجموع | 52.7 | 105.4 | 31.8 | 171.8 | 237.1 | 658 |
| النسبة المئوية / المجموع الكلي | ٪ 8 | ٪ 16 | ٪ 20 | ٪ 20 | ٪ 36 | ٪ 100 |

ومن هذا الجدول يتضح أ، 44 ٪ من نقاط التقييم قد حصلت على تقدير جيد فأعلى، بينما حصلت 56 ٪ من نقاط التقييم على تقدير متوسط فأقل.

## د- وسائل الإيضاح المستخدمة :

تبين أن[1]:

(1) سؤال رقم (42) ملحق رقم (6).

72.3 ٪ من المتدربين ذكروا أن أكثر وسائل الإيضاح استخداماً هي السبورات المتحركة.

12.2 ٪ من المتدربين ذكروا أن أكثر وسائل الإيضاح استخداماً هي أجهزة عرض الشرائح.

8.2 ٪ من المتدربين ذكروا أن أكثر وسائل الإيضاح استخداماً هي ماكينات السينما.

7.3 ٪ من المتدربين ذكروا أن أكثر وسائل الإيضاح استخداماً هي أجهزة الفيديو.

هذا ويرى الباحث أن استخدام وسيلة إيضاح دون أخرى يجب أن يتوقف على موضوع البرنامج التدريبي والأسلوب التدريبي المتبع وقدرة المدرب على استخدام تلك الوسيلة الإيضاحية، كما أنه من المفضل التنويع قدر الإمكان في استخدام الوسائل الإيضاحية حتى لا يصاب المتدرب بالملل ومن ثم يفقد القدرة على متابعة البرنامج التدريبي.

ومن ثم يمكن القول أن التركيز على استخدام السبورات الإيضاحية -كما هو واضح من إجابة المتدربين- تمثل اتجاه خاطئ ينبغي دراسته والعمل على التخفيف من درجة الاعتماد على هذه السبورات ولا سيما أنه يتوافر لدى قطاع البترول -كما سبق أن ذكرنا- العديد من وسائل الإيضاح الحديثة.

### هـ- مدى تفضيل المتدربين لوسائل الإيضاح المختلفة :

حيث يجب مراعاة أن تفضيل وسيلة دون غيرها من وسائل الإيضاح يجب أن يكون مبنياً على الاعتبارات التالية :

أ- إعداد المتدربين ومكان التدريب وموضوعه.

ب- الحجم الحقيقي الذي يمكن أن تلعبه وسائل الإيضاح في إحداث التغيير المستهدف.

ج - يجب أن يدرك المدربين أن استخدام تلك الوسائل لا يقلل من دورهم حيث أنها لا تعتبر بديل لهم ومن ثم يقع عليهم عبء اختيار الوسيلة التي تمكن من سهولة اكتساب المعلومات.

د- مدى قدرة وسيلة الإيضاح على إحداث أثر ذهني عميق لدى المتدربين يساعدهم على التذكر.

هذا ولقد تبين أن[1]:

74.6 ٪ من المتدربين يفضلون استخدام ماكينة السينما.

12.3 ٪ من المتدربين يفضلون استخدام أجهزة الفيديو.

74.6 ٪ من المتدربين يفضلون استخدام السبورات بنوعيها.

2.0 ٪ من المتدربين يفضلون استخدام أجهزة عرض الشرائح.

ومن ذلك يمكن للباحث القول أنه ينبغي التقليل من استخدام السبورات والتوسع في استخدام ماكينات السينما وأجهزة الفيديو وأجهزة عرض الشرائح، حيث أنها تكون ذات أثر قوي في جذب اهتمام المتدربين.

### و- مدى مناسبة وسائل الإيضاح للأسلوب التدريبي المستخدم في البرامج الداخلية:

حيث يجب أن يتم توزيع وسائل الإيضاح على موضوعات البرنامج على أساس مدى ملائمة كل وسيلة لموضوع تدريبي معين، وذلك بعد أخذ رأي المدربين، ثم ترتب وسائل الإيضاح حسب دورها في البرنامج الزمني وخطة الدرس لكل موضوع، مع التأكد من سلاتها وصلاحيتها للاستعمال. ولقد تبين أن[2]:

36 ٪ من المتدربين ذكروا أنها مناسبة.

---

(1) سؤال رقم (43) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (44) ملحق رقم (6).

64 ٪ من المتدربين ذكروا أنها غير مناسبة.

ومن ذلك نرى عدم تناسب وسيلة الإيضاح المستخدمة مع الأسلوب التدريبي المتبع وقد أرجع المسؤولون عن التدريب ذلك إلى أن المدرب في غالبية تلك البرامج يكون هو الرئيس المباشر للمتدربين وهو غالباً ما لا يكون قادر على التوفيق بين الأسلوب التدريبي ووسيلة الإيضاح المناسبة.

- **في البرامج الخارجية :**

تبين أن[1]:

75.3 ٪ من المتدربين ذكروا أنها كانت مناسبة جداً.

21.4 ٪ من المتدربين ذكروا أنها كانت مناسبة إلى حد ما.

3.3 ٪ من المتدربين ذكروا أنها كانت غير مناسبة.

ويرى الباحث أن ارتفاع درجة التناسب بين وسائل الإيضاح والأسلوب التدريبي المستخدم في تلك البرامج راجع أساساً إلى أن المدربين في تلك البرامج - كما سبق القول- هم غالباً أساتذة أجانب أو أعضاء هيئة تدريس بالجامعات.

---

(1) سؤال رقم (44) ملحق رقم (6).

# المبحث الثالث

## تقييم المدة والمكان التدريبي

### 1/3/7/3 تقييم المدة التدريبية :

من خلال إجابات الاستقصاء توصل الباحث إلى النتائج التالية :

**أ- فيما يتعلق بمدة الجلسة التدريبية :**

وهنا تجدر ملاحظة أن مدة الجلسة التدريبية يجب أن تحدد في ضوء عدة معايير من أهمها:

1- نوعية المتدربين ومستواهم الثقافي ومدى التجانس الثقافي بينهم.

2- نوعية الموضوعات التدريبية التي ستناقش من خلال الدورة التدريبية.

3- نوعية وسيلة الإيضاح المستخدمة في الجلسة التدريبية.

غير أنه يفضل أن لا تقل مدة الجلسة التدريبية عن ساعة ولا تزيد عن ساعتين، هذا ولقد تبين أن[1]:

73 ٪ من المتدربين يفضلون أن تكون فترة الجلسة التدريبية ساعة واحدة.

15 ٪ من المتدربين يفضلون أن تكون فترة الجلسة التدريبية ساعتين.

12 ٪ من المتدربين يفضلون أن تكون فترة الجلسة التدريبية ثلاث ساعات.

أي أن الغالبية العظمى من المتدربين يفضلون أن تكون فترة الجلسة التدريبية ساعة واحدة.

---

(1) سؤال رقم (10) ملحق رقم (6).

ب- فيما يتعلق بفترات الراحة :

يؤكد علماء علم النفس[1] على ضرورة وجود فترات للراحة بين كل جلسة تدريبية وأخرى، حيث أن ذلك يساعد على تجديد نشاط المتدربين ومن ثم زيادة مقدرتهم على التركيز والاستيعاب. هذا وقد تبين أن[2]:

86 ٪ من المتدربين يفضلون الحصول على فترات للراحة.

14 ٪ من المتدربين يفضلون الحصول على فترات للراحة.

أي أن الغالبية المتدربين يفضلون الحصول على فترات للراحة.

ج- فيما يتعلق بمدة فترة الراحة :

يفضل أن تكون هناك فترة راحة بين كل جلسة تدريبية وأخرى تتراوح مدتها ما بين خمسة إلى عشرة دقائق. هذا وقد تبين أن[3]:

94 ٪ من المتدربين يفضلون أن تكون فترة الراحة عشر دقائق.

6 ٪ من المتدربين يفضلون أن تكون فترة الراحة خمسة عشر دقيقة.

أي أن غالبية المتدربين يفضلون أن تكون فترة الراحة عشرة دقائق.

ومما سبق يتضح أن هناك اتجاهاً عاماً بين المتدربين بتفضيل برامج التدريب الموزع عن برامج التدريب المركز مع تفضيل الغالبية العظمى منهم للحصول على فترات للراحة.

د- فيما يتعلق بمدى مناسبة مدة الدراسة :

وهنا يجب مراعاة أن يكون عدد الساعات التدريبية كافية لتقديم كل موضوع بحسب الأسلوب الذي تم اختياره وذلك حتى يمكن الارتفاع بمستوى المتدربين،

---

(1) د. علي أحمد علي : السلوك بين الفردية وقيود وحدود جماعات ومنظمات العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص 7.

(2) سؤال رقم (11) ملحق رقم (6).

(3) سؤال رقم (12) ملحق رقم (6).

على أن يوضع في الاعتبار الا يسمح بتنفيذ أي برنامج تدريبي لا تفي عدد الساعات المحدد له في خطة التدريب باحتياجات موضوعات الأسبقية الأولى من الساعات التدريبية، إذ أن تنفيذ البرنامج التدريبي على هذه الصورة يعتبر مضيعة للوقت والجهد والمال، ولقد تبين أن[1]:

67.3 ٪ يرون أن مدة الدراسة كانت مناسبة لتحقيق أقصى استفادة.

32.7 ٪ يرون أن مدة الدراسة كانت مناسبة إلى حد ما.

ولما كانت هذه النسبة الأخيرة كبيرة بدرجة لا يمكن تجاهلها، لذا فقد واجه الباحث المسؤولين عن التدريب بهذه النتيجة للتعرف على أسبابها، حيث ذكروا أن ارتفاع هذه النسبة إنما يرجع إلى:

**أ- اختلاف المستويات الثقافية والمؤهلات العلمية ومدد الخبرة لدى المتقدمين مما يؤثر على الفترة المناسبة لاستيعابهم.**

**ب- عادة ما ينقضي وقت ليس بالقليل حتى يدخل المدرب وتبدأ الجلسة التدريبية.**

**هـ- فيما يتعلق بتحديد فترة الدراسة المناسبة :**

حيث يلاحظ أنه بعد تحديد أسلوب التدريب المناسب لتقديم كل موضوع تدريبي يتم تحديد عدد الساعات التدريبية اللازمة وذلك على النحو التالي[2]:

**1- يبدأ أولاً بالنظر إلى موضوعات الأسبقية الأولى (ما يتحتم) من حيث أسبقياتها لعدد الساعات التدريبية التي تعتبر كافية لتقديم موضوع تدريبي بحسب الأسلوب التدريبي وذلك بناء على نوعية الموضوع التدريبي ومستوى المتدربين.**

---

(1) سؤال رقم (9) ملحق رقم (6).

(2) إبراهيم حسين النظامي : دراسة تدريب الحساسية، سلسلة الدراسات الإدارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد (8) لسنة 1980، ص 304.

2- تستوفي بعد ذلك عدد الساعات التدريبية التي تتناسب مع كل موضوع من موضوعات الأسبقية الثانية (ما ينبغي) بما يتناسب أيضاً مع الأسلوب التدريبي.

3- ثم تحدد ساعات الأسبقية الثالثة (ما يمكن) وفقاً للاعتبارات التي تم عليها تحديد ساعات الأسبقية الأولى والثانية.

وإذا أخذنا في الاعتبار أن الأسبوع التدريبي ستة أيام وكل يوم تدريبي يشتمل على أربعة ساعات تدريبية فإنه يمكننا تحديد فترة الدراسة المناسبة[1].

ولقد تبين من إجابات الاستقصاء أن[2]:

28.6 ٪ من المتدربين يرون أن المدة المناسبة لكل برنامج تدريبي هي أربع أسابيع.

24.2 ٪ من المتدربين يرون أن المدة المناسبة لكل برنامج تدريبي هي خمسة أسابيع.

19.0 ٪ من المتدربين يرون أن المدة المناسبة لكل برنامج تدريبي هي ستة أسابيع.

11.2 ٪ من المتدربين يرون أن المدة المناسبة لكل برنامج تدريبي هي سبعة أسابيع.

7.0 ٪ من المتدربين يرون أن المدة المناسبة لكل برنامج تدريبي هي ثمانية أسابيع.

10.0 ٪ من المتدربين يرون أن المدة المناسبة لكل برنامج تدريبي تتوقف على مدى نوعية وأهمية الموضوعات التدريبية.

---

(1) كامل شريف خورشيد : إرشادات التدريب في الخدمة المدنية، الجزء السادس، تخطيط وتقييم المناهج والبرامج التدريبية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1974، ص 11

(2) سؤال رقم (8) ملحق رقم (6).

ومن ذلك يمكن القول أن 71.8 ٪ من المتدربين يفضلون برامج التدريب قصيرة الأجل، بينما يفضل 18.2 ٪ من المتدربين برامج التدريب طويلة الأجل، في حين يرى 10 ٪ من المتدربين ضرورة أن تحدد مدة البرنامج على أسس علمية موضوعية.

ويعلل المسؤولون على التدريب هذه النتيجة بما يلي :

1- بالنسبة لتفضيل الغالبية العظمى من المتدربين لبرامج التدريب قصيرة الأجل فإن ذلك يرجع إلى :

أ- أن هذه البرامج عاد ما تعطى للمتدربين تفرغ كامل ومن ثم يحاول المتدرب الاستفادة من هذا التفرغ في الراحة والاستجمام.

ب- الرغبة المتسرعة لدى المتدربين في الحصول على مكافآت التدريب كبدل السفر والغذاء ..

ج- عدم رغبة معظم المتدربين في البعد عن ذويهم لفترات طويلة خاصة في حالة البرامج التي تعقد خارج مدينة السويس.

2- بالنسبة لعدم إقبال المتدربين على برامج التدريب طويلة الأجل فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى :

أ- مكافآت التدريب بالنسبة لهذا النوع من البرامج عادة لا تكون مجزية.

ب- أغلبية هذه البرامج خارج مدينة السويس وهذا ملا يجذبه غالبية المتدربين.

ج- عدم رغبة المتدربين في البعد عن أعمالهم ومنظماتهم فترة طويلة من الزمن.

**و- فيما يتعلق بتحديد التوقيت المناسب لبدء الدراسة :**

إن اختيار توقيت تنفيذ البرامج لا يتم عشوائياً بل يخضع للدراسة لمراعاة العوامل الآتية :

1- اختيار توقيت التنفيذ في فترات لا تتعارض مع فترات العمل المزدحمة.

2- ان تكون الدراسة في فصل الشتاء في حالات التفرغ الكامل للتدريب بينما تكون في فصل الصيف في الحالات التي لا تتطلب تفرغ.

ولقد تبين أن[1]:

65 ٪ من المتدربين يفضلون أن تبدأ هذه الدورات في فصل الشتاء.

35 ٪ من المتدربين يفضلون أن تبدأ هذه الدورات في فصل الصيف.

وقد لوحظ أن تفضيل المتدربين لفصل الشتاء إلى أن شركات البترول عادة ما تنظم رحلات للتصنيف -خلال فترة الصيف- يحرص الغالبية من العاملين على الاشتراك فيها.

**ز- فيما يتعلق بنظام الدراسة المتبع :**

وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتباع نظام دراسي يومي أو أيام معينة من الأسبوع سواء كانت أيام منفصلة أو متصلة يتوقف على طبيعة وظروف العمل والدارسين وطبيعة ما يتناوله كل برنامج من موضوعات وكذا الظروف الخاصة بأماكن التدريب. ولقد تبين أن[2]:

65 ٪ من المتدربين ذكروا أن الدراسة كانت يومين طوال أيام الأسبوع.

35 ٪ من المتدربين ذكروا أن الدراسة كانت أياماً معينة من الأسبوع.

**ش- فيما يتعلق بمدى مناسبة نظام الدراسة**

تبين أن[3]:

75 ٪ من المتدربين ذكروا أن نظام الدراسة الحالي مناسب.

20 ٪ من المتدربين ذكروا أن نظام الدراسة الحالي غير مناسب.

5 ٪ من المتدربين امتنعوا عن الإجابة.

---

(1 ) سؤال رقم (7) ملحق رقم (6).

(2 ) سؤال رقم (5) ملحق رقم (6).

(3 ) سؤال رقم (6) ملحق رقم (6).

ويعلل المسؤولون عن التدريب عدم اقتناع الـ 20 ٪ من المتدربين بنظام الدراسة الحالي إلى أن غالبية هؤلاء المتدربين من بين البرامج التي تعقد خارج مدينة السويس حيث تكون الدراسة في غالبية تلك البرامج خلال أيام منفصلة من الأسبوع لتعذر تفرغ المتدربين وهذا ما يتعارض مع رغبة هؤلاء المتدربين حيث يفضلون أن تكون الدراسة أيام متصلة من الأسبوع.

### 2/3/7/3 تقييم مكان التدريب :

من خلال إجابات الاستقصاء توصل الباحث إلى النتائج التالية:

**أ- فيما يتعلق بمدى تفضيل المتدربين لإمكان التدريب الداخلي والخارجي:**

تبين أن[1] :

74.2 ٪ من المتدربين يفضلون برامج التدريب الداخلي.

25.8 ٪ من المتدربين يفضلون برامج التدريب الخارجي.

ويعلل المسؤولون عن التدريب ذلك بما يلي :

أ - إن برامج التدريب الداخلي غالباً ما تكون في مدينة السويس ومن ثم يكون المتدربين بالقرب من أعمالهم وذويهم.

ب- توافر وسائل الراحة وكافة الإمكانيات التدريبية في برامج التدريب الداخلي مما يجعل المتدرب يشعر بأنه موضع اهتمام الإدارة.

ج- قرب المتدرب من عمله يجعله بشعر بالأمان.

د- إن البرامج الداخلية عادة ما تكون قصيرة الأجل مما لا يدع مجالاً للملل والسأم.

**ب- فيما يتعلق بمدى مناسبة إمكان التدريب الداخلي :**

تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توافر مجموعة من الخصائص في المكان الذي سيتم من خلاله مزاولة النشاط التدريبي ومن هذه الخصائص[2]:

---

(1 ) سؤال رقم (15) ملحق رقم (6).

(2 ) د. علي السلمي : التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

أ- توافر الإضاءة والتهوية ومقومات الصحة العامة.

ب- عدم وجود ضوضاء مما يؤدي إلى حدوث تشويش لبعض المفـاهيم المـراد توصيلها للمدربين.

ج- الاتساع بما يناسب أعداد المتدربين.

د- التناسق عند تصميم طريقة جلوس كل من المدربين والمتدربين.

هـ- توافر وسائل الخدمة وأسباب الراحة للمتدرب.

و- توافر وسائل الإيضاح المتطورة والمناسبة.

هذا وقد تبين أن[1]:

96.3 ٪ من المتدربين يرون أن أماكن تنفيذ تلك البرامج مناسبة.

3.7 ٪ من المتدربين يرون أن أماكن تنفيذ تلك البرامج غير مناسبة.

ومن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لأغلب هذه الأماكن وجـد بـالفعل أنها تحتوي على أحدث وسائل الايضاح العلمية من سـبورات حـائط مغناطيسـية، سبورات متحركة ماكينات سينما- أجهزة عرض شرائح- أجهزة فيديو...

هذا بالاضافة إلى كافتيريا على أعلى مستوى ومقاعد مريحة وما إلى ذلـك مـن الخدمات الممتازة.

## ج- فيما يتعلق بمدى مناسبة إمكان التدريب الخارجي:

وهنا تجدر الإشارة إلى الدراسة التي أجراها الجـهاز المركـزي للتنظيـم والإدارة حول مدى مناسبة أماكن التدريب الخارجية والتي خلـص منـها إلى إصـدار قـرار بالشروط الواجب توافرها في المكاتب الراغبة في القيام بعمليات التدريب وهي[2]:

---

(1) سؤال رقم (14) ملحق رقم (6).

(2) د. حسين رمزي كاظم : وأصبح التدريب تجارة رابحة، الأهرام الاقتصـادي، العـدد 675، ديسـمبر 1981، ص 45.

1- أن يكون المكتب أو الجمعية ذات سمعة دولية مثل أن تكون فرعاً لجمعية دولية تقوم بالتدريب في مجالات محددة.

2- أن تكون برامجها على مستوى عالٍ وحديث ويقوم بوضعه والمحاضرة فيها أساتذة متخصصون يمكن الرجوع اليهم.

3- أن تكون الجمعية مشهرة ولها مقر خاص.

4- أن تكون الجمعية عضواً في اتحاد جمعيات التنمية الإدارية. ويوافق الاتحاد على برامجها قبل أن تبدأ في العمل.

هذا وقد تبين أن[1]:

68.3٪ من المتدربين يرون أن أماكن تنفيذ تلك البرامج مناسبة.

31.7 ٪ من المتدربين يرون أن أماكن تنفيذ تلك البرامج غير مناسبة.

وقد أرجع المتدربون (31.7 ٪) عدم موافقتهم على أماكن تنفيذ البرامج الخارجية إلى الأسباب التالية[2]:

45 ٪ من المتدربون يرون أن موقع هذه الأماكن غير مناسب.

25 ٪ من المتدربون يرون أن موقع هذه الأماكن عادة ما تكون سيئة التهوية.

12 ٪ من المتدربون يرون أن موقع هذه الأماكن لا تتوافر فيها وسائل الراحة المناسبة.

18 ٪ امتنعوا عن الإجابة.

ومن زاوية أخرى فقد تم استطلاع رأي المتدربين مدى توافر خصائص المكان الجيد للتدريب وكانت الإجابة على النحو الذي يوضحه الجدول التالي :

(1) سؤال رقم (14) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (15) ملحق رقم (6).

جدول رقم (25)

تقييم المكان التدريبي

| التقدير / نقاط التقييم | أماكن التدريب الداخلي | | | | | أماكن التدريب الخارجي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | امتياز | جيد جداً | جيد | متوسط | أقل من متوسط | امتياز | جيد جداً | جيد | متوسط | أقل من متوسط |
| درجة ملائمة أماكن المبيت | ٪ 97.4 | ٪ 2.6 | - | - | - | ٪ 95 | ٪ 5 | - | - | - |
| درجة ملائمة أماكن الغذاء | ٪ 81 | ٪ 1 | ٪ 9 | - | - | ٪ 98 | ٪ 2 | - | - | - |
| درجة ملائمة أماكن المحاضرات | ٪ 88 | ٪ 12 | - | - | - | ٪ 60 | - | ٪ 30 | ٪ 10 | - |
| درجة توافر الإضاءة والتهوية | - | ٪ 60 | ٪ 25 | ٪ 5 | - | - | ٪ 65 | ٪ 6 | ٪ 29 | - |
| درجة البعد عن أماكن الضوضاء | ٪ 95 | - | ٪ 5 | - | - | ٪ 40 | - | - | ٪ 45 | - |
| مدى الاتساع المناسب لإعداد المتدربين | ٪ 90 | - | ٪ 4 | - | - | ٪ 34.4 | - | - | ٪ 32.8 | ٪ 33.8 |
| مدى القرب من المواصلات | - | ٪ 38.5 | ٪ 41.2 | ٪ 20.3 | - | - | ٪ 30 | - | ٪ 60 | ٪ 5 |
| المجموع | 451.4 | 123.1 | 84.2 | 25.3 | - | 326.4 | 102 | 36 | 176.8 | 38.8 |
| النسبة المئوية/ المجموع الكلي | ٪ 66 | ٪ 18 | 12.3 | 3.7 | - | ٪ 48 | ٪ 15 | ٪ 5.3 | ٪ 26 | 5.7 |

ومن ذلك الجدول يتضح أنه بالنسبة لإمكان التدريب الداخلي قد حصلت 96.3٪ من نقاط التقييم على تقدير جيد فأعلى بينما حصلت 3.7 ٪ من نقاط التقييم على تقدير متوسط وذلك يشير إلى درجة العناية من قبل المسؤولين بأماكن تنفيذ البرامج الداخلية.

بينما نجد أنه بالنسبة لإمكان تنفيذ البرامج الخارجية قد حصلت 68.3 ٪ من نقاط التقييم على تقدير جيد فأعلى بينما حصلت 31.7 ٪ من نقاط التقييم على تقدير متوسط.

ومن ذلك يمكن القول أن هناك تفضيل عام بالنسبة لأماكن التدريب الداخلي والتي تعد -من وجهة نظر المتدربين- أفضل من أماكن التدريب الخارجي.

### 3/3/7/3 **تقييم حوافز التدريب :**

من خلال إجابات الاستقصاء توصل الباحث إلى النتائج التالية :

**أ- فيما يتعلق بمدى مناسبة الحوافز للمتدربين :**

حيث يتوقف الحكم على مدى سلامة الحافز من عدمه على مقدرة الحافز على إشباع رغبات المتدربين، ولقد تبين أن[1]:

87.5 ٪ من المتدربين يرون أنها مناسبة.

21.5 ٪ من المتدربين يرون أنها غير مناسبة.

ويعلل المسؤولون عن التدريب هذه النسبة الأخيرة بأنها تشمل جزء كبير من المتدربين في البرامج اللامركزية الداخلية التي تم داخل الشركات، حيث لا يحصل هؤلاء المتدربون على أي حافز، كما أن هناك نسبة كبيرة من المتدربين يعترضون على قيمة مصاريف الانتقال، وأن هناك دراسة تجري حالياً لزيادتها.

---

(1) سؤال رقم (16) ملحق رقم (6).

ب- فيما يتعلق بمدى تعميم حوافز التدريب على أوائل المتدربين :

حيث يفضل أن تعمم حوافز التدريب على أوائل المتدربين غير أنه قد تبين أن[1]:

65 ٪ من أوائل المتدربين ذكروا أنهم حصلوا على حوافز.

35 ٪ من أوائل المتدربين ذكروا أنهم حصلوا على أي حوافز.

ويعلل المسؤولون عن التدريب ذلك بأن هذه الحوافز تمنح لأوائل الدارسين في البرامج ذات الطابع الخاص فقط والتي لها صلة وثيقة بصناعة البترول، كما أن تحديد مدى أهمية البرنامج من عدمه أمر يرجع إلى السادة رؤساء مجالس الإدارات.. والذين يكون لهم الحق في تحديد قيمة هذه الحوافز وهي غالباً ما تتراوح ما بين 25-50 جنيهاً بالنسبة للمتدرب الأول وما بين 15- 25 جنيهاً للمتدرب الثاني، 15 جنيهاً بالنسبة للمتدرب الثالث.

ج- فيما يتعلق بمدى ارتباط حوافز التدريب بنظام الترقيات :

تعتبر الترقية إحدى صور الحوافز وخاصة إذا اشترط الحصول عليها اجتياز دورة تدريبية معينة، فلا شك أنها تحتل أهمية خاصة لدى المتدربين لما تشمله من تقدير مادي ومعنوي في ذات الوقت، هذا ولقد تبين أن[2]:

8.3 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم قد حصلوا على ترقية نتيجة اجتيازهم لدورات تدريبية.

91.7 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم قد حصلوا على أي ترقية نتيجة اجتيازهم لدورات تدريبية.

ولقد علل المسؤولون عن التدريب عدم ربط التدريب بالترقية إلى أن لائحة شؤون العاملين تنص في المادة رقم (51) على أنه :

---

(1) سؤال رقم (20) ملحق رقم (6).

(2) سؤال رقم (24) ملحق رقم (6).

"في حالة توافر شروط الترقية في أكثر من عامل تتم المفاضلة فيما بينهم وفقاً لترتيب العناصر التالية:

أ- مدة الخبرة المتخصصة في مجال عمل الوظيفة المراد شغلها.

ب- مراتب الكفاية في الثلاث سنوات السابقة وعند التساوي تكون المفاضلة على أساس مجموع درجات الكفاية.

ج- اجتياز الدورات التدريبية المتاحة.

د- الأقدمية في الوظيفة الحالية".

ويرى هؤلاء المسؤولون أنه نادراً ما يتوقف الترجيح على اجتياز الدورات التدريبية.

**د- فيما يتعلق بصعوبات صرف حوافز المتدربين :**

**وتجدر الإشارة هنا إلى أن ربط التدريب بنظام الحوافز لا يأتي بثماره بالشكل المرغوب إلا إذا ساندته السرعة في مكافأة المتدرب فور النجاح حيث أن التأخير في منح الحافز يقلل من آثاره الإيجابية. وتبين أن[1]:**

**85 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم يتم صرف الحوافز دون أي صعوبات.**

13 ٪ ذكروا أنه عادة ما تواجههم صعوبات عند صرف الحوافز.

2 ٪ امتنعوا عن الإدلاء بأصواتهم.

ولقد علل المسؤولون عن التدريب تلك الصعوبات على النحو التالي :

1- عادة ما يتغيب المتدرب عن حضور اليوم الأول من البرنامج التدريبي، وهنا يتعذر صرف البدلات له إلا بموافقة كتابية من رئيس القطاع التابع له وهذا عادة ما يستغرق بعض الوقت.

(1) سؤال رقم (26) ملحق رقم (6).

2- في حالة البرامج التي تعقد خارج نطاق الشركة عادة ما يتأخر وصول كشوف الحضور والانصراف الخاصة بالمتدربين ويترتب على ذلك التأخر في صرف البدلات.

3- عبء العمل المتزايد على إدارة الحسابات قد يكون سبباً مباشراً في تأخر صرف هذه البدلات.

هذا ويوصى الباحث بضرورة العمل على تذليل تلك الصعوبات حتى لا تفقد الحوافز أهميتها.

**هـ- فيما يتعلق بأنواع الحوافز التي يفضلها المتدربون :**

تبين أن[1]:

59.0 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم يفضلون الحوافز المالية.

22.9 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم يفضلون الترقية.

18.1 ٪ من المتدربين ذكروا أنهم يفضلون بعثات تدريبية في الخارج.

ومن ذلك نرى أن هناك تفضيل واضح للحوافز المالية ومن ثم ينبغي السعي نحو تعميم تلك الحوافز وتدعيمها.

وإن كان الباحث يوصى بأن يكون الحافز الحقيقي للبرامج التدريبية هو الترقية فلا بد من أن تكون الترقيات لوظائف أعلى مرتبطة أساساً بالدورات التدريبية.

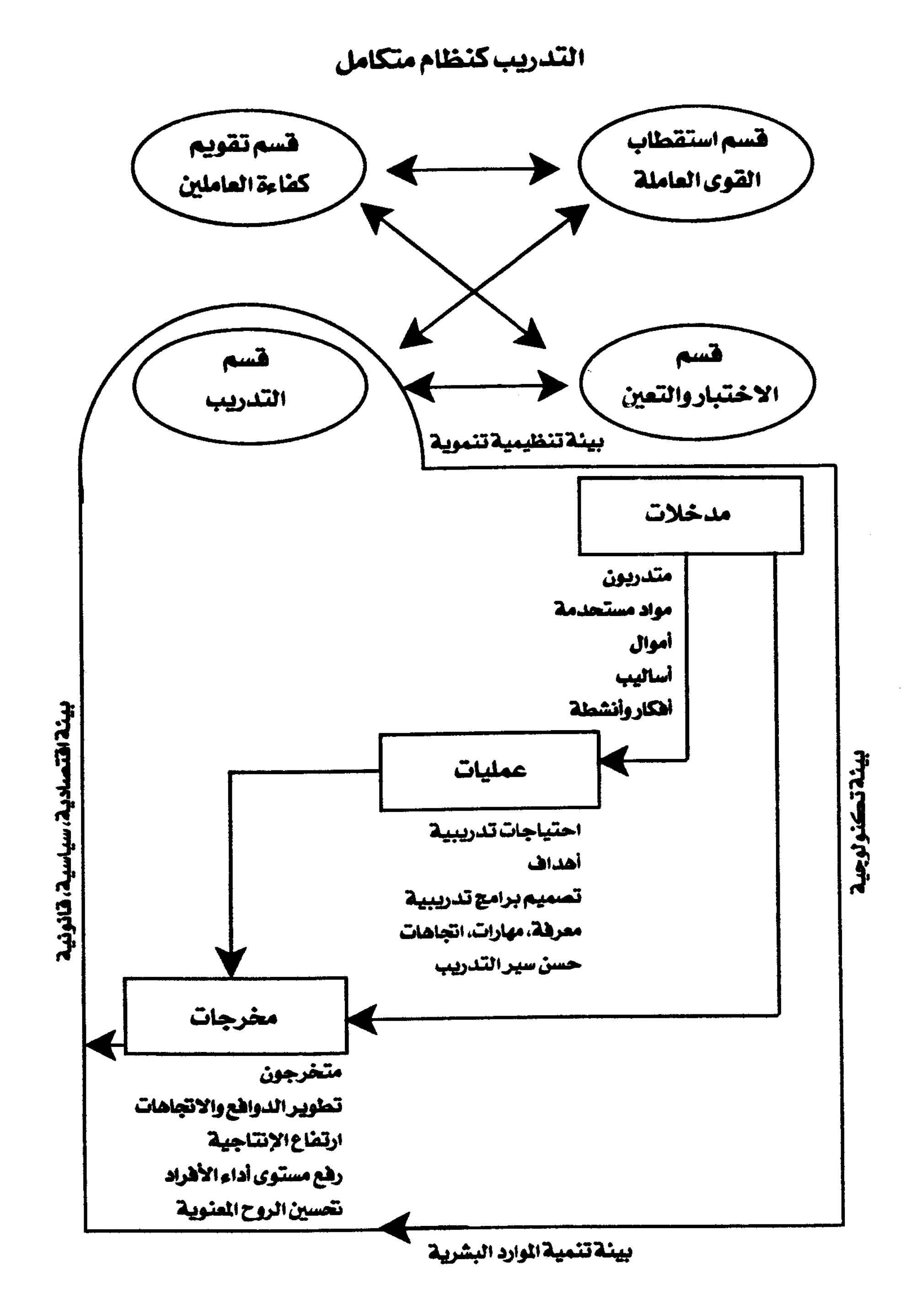
---

(1) سؤال رقم (22) ملحق رقم (6).

## المبحث الرابع

## تصور مقترح لنظام التدريب بقطاع البترول

يقدم الباحث فيما يلي تصوراً مقترحاً لنظام بقطاع البترول وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :


التدريب كنظام متكامل
قسم تقويم
كفاءة العاملين
قسم استقطاب
القوى العاملة
قسم
التدريب
قسم
الاختبار والتعين
بيئة تنظيمية تنموية
مدخلات
متدربون
مواد مستخدمة
أموال
أساليب
أفكار وأنشطة
عمليات
احتياجات تدريبية
أهداف
تصميم برامج تدريبية
معرفة، مهارات، اتجاهات
حسن سير التدريب
مخرجات
متخرجون
تطوير الدوافع والاتجاهات
ارتفاع الإنتاجية
رفع مستوى أداء الأفراد
تحسين الروح المعنوية
بيئة تنمية الموارد البشرية
بيئة اقتصادية، سياسية، قانونية
بيئة تكنولوجية

ويركز الشكل السابق على منهج النظم وذلك اعتقاداً من الباحث بأن الإدارة إذا أردت أن تحصل على تصور واضح للتدريب ومن ثم تخطط له وتنفيذه وتراقبه على أساس علمي سليم، فإنه من المفيد أن تنظر إليه من زاوية النظم وتعامل التدريب على أنه نظام متكامل يتكون من العناصر التالية :

**العنصر الأول -المدخلات :**

وهي ثلاثة أنواع :

- **مدخلات إنسانية :**

وتتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب.

- **مدخلات مادية :**

وهي تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب واستمرار مراحله.

- **مدخلات معنوية (المعلومات) :**

وهي تشمل على المعلمات الخاصة بالمنظمة والمواد التدريبية وكذا بيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة.

**العنصر الثاني -العمليات :**

ويختص هذا العنصر بنشاط التدريب والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن إكسابه الصفات والخصائص المطلوبة، وهي تشمل على :

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- تحديد مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج.
- تحديد الإمكانيات التدريبية.
- التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين وموضوع التدريب.
- متابعة التدريب للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

**العنصر الثالث - المخرجات :**

وهي تتمثل في :

- المتدربون بعد أن مروا بالتدريب واكتسبوا خصائص جديدة وهم يمثلون المخرجات الإنسانية.
- النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة مثل زيادة الإنتاجية، وذلك يمثل المخرجات المادية.
- رقي معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ويمثل ذلك الجانب المعنوي.

هذا وجدير بالذكر أن هذه المخرجات متداخلة في بعضها ويجري تفاعل بينها وتأثير وتأثر ولكنها لا تظهر جملة واحدة أو بعد التدريب مباشرة، بل قد يتأخر ظهورها لفترة تطول أو تقصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية والتنظيمية والإنسانية.

**العنصر الرابع - البيئة :**

وهي مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة وتتأثر بها وتؤثر فيها وهي تنقسم إلى:

**1- بيئة داخلية تتكون من :**

**أ- الجانب الإنساني :**

وهم يشتمل على إدارة التنظيم من ناحية والمدربين والمتدربين والمشرفين من ناحية أخرى.

**ب- الجانب التكنولوجي :**

وهو يتضمن أسلوب التدريب والمساعدات التدريبية.

**ج- الأنظمة واللوائح :**

وهي تلك الضوابط التي تحددها المنظمة لضمان سير البرنامج التدريبي.

**د- القيم السائدة في المنظمة :**

وهي تشمل على المفاهيم التي تنشر بين المدربين والمتدربين.

**2- بيئة خارجية :**

وهي المجتمع الذي توجد به المنظمة ويتألف من عدة مستويات من الحي والمنطقة التي يعمل بها المتدربون إلى البلدة أو القرية إلى المجتمع الأكبر.

هذا وتتداخل الأنواع المختلفة من البيئة الخارجية وتكون الإطار الذي يعمل داخله الأفراد والذي يؤثر على عملية التدريب ويتأثر بها.

**العنصر الخامس - الأهداف :**

حيث تحدد هذه الأهداف وتصاغ بصورة واضحة لكل من المدرب والمتدرب وذلك في صورة زمنية وكمية ونوعية محددة حتى يمكن أن تصبح مقياساً للأداء ..

**العنصر السادس - ذاكرة المعلومات :**

وهي بمثابة مركز المعلومات الذي يحتوي على التقارير الخاصة بالمتدربين والاختبارات وكشوف تقويم الأداء ومضابط المناقشات بين مسؤولي التدريب والمتدربين ..

**العنصر السابع - المقارنة (المعلومات المرتدة) :**

وهنا تتم مقارنة المخرجات بالأهداف المحددة سالفاً ثم تذهب نتائج تلك المقارنة إلى ذاكرة المعلومات ومنها إلى إدارة المنظمة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

**الكيفية التي يعمل بها النظام :**

بمجرد النظر إلى الشكل السابق، نستطيع أن نتبين أن العملية التدريبية تبدأ بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها أو الحلول اللازمة لعلاج بعض المشكلات، ثم

مقارنة الأداء الفعلي للأفراد بالمعايير المحددة سالفاً أو بالمستوى المطلوب بلوغه، بما يمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وعلى أساس علمي سليم.

ويتم تفاعل مدخلات النشاط التدريبي عن طريق اختيار المرشحين للتدريب، وتحديد مضمون ومحتوى التدريب، والمواد العلمية اللازمة لمقابلة الاحتياجات التدريبية، كما يتم الاستعانة بالمدربين الأكفاء من ذوي الخبرة العلمية والعملية، واختيار الوسائل التدريبية المناسبة لمقابلة أهداف التدريب حتى تتولد المخرجات.

والمخرجات هنا هي عبارة عن نتائج التدريب والاتجاهات والمعارف التي يجب أن يكتسبها الأفراد بعد إتمام التدريب وتتجه هذه المخرجات إلى التأثير على العمل الحالي المطلوب أدائه. فإذا كان هذا التأثير إيجابياً، فإن هدف النظام الكلي يتحقق والعكس صحيح.

# الباب الرابع

## تقييم أداء العاملين

## بشركات بترول السويس

## تقديم

إن السلوك الوظيفي الفعال والإيجابي هو الهدف الحقيقي الذي ترمي جهود الإدارة إلى تحقيقه، ولا ينشأ هذا السلوك لغالبية العاملين من فراغ، ولكن يعكس آثار جهود متكاملة تبدأ من التوصيف الصحيح للمناصب وتحديد مواصفات من يشغلها تحديداً دقيقاً ثم جهود الترغيب والاختيار العلمي والتهيئة المبدئية للأفراد وكذا مقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب وإشراف وقيادة واعية في جانب آخر.

كذلك فإن الفرد حين توفر له كل تلك المقومات فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الدقة والإيجابية، ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي اتخاذ قرارات هامة ورئيسية بشأن اتجاهات حركته الوظيفية.

وهنا ينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هي أن أحد العوامل الهامة في تحديد مدى كفاءة الفرد في عمله هي درجة التناسب والتوافق بين مواصفاته وخصائصه من ناحية وبين متطلبات الوظيفة ومقومات النجاح فيها من ناحية أخرى، ولا يتم و يتحقق هذا التوافق بشكل عفوي أو تلقائي وإنما يكون نتيجة لسلسلة من العمليات الإدارية المتكاملة التي لا تنفصل وهي كالآتي[1]:

1- عملية تخطيط القوى العاملة والتي تستهدف تحليل حجم العمل وقياس متطلباته من العمالة كماً ونوعاً.

2- عملية توصيف المناصب ويتم بمقتضاها تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة وظروف تأديتها والأخطار التي يتعرض لها شاغلها.

---

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 471.

3- تحديد مواصفات شاغل المنصب من خلال بطاقة وصف الوظيفة.

4- الانتقاء بمعنى البحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم المواصفات المطلوبة.

5- التعيين وذلك بإسناد واجبات وظيفة محددة إلى الفرد وتحميله بمسؤوليات وتزويده بالمعلومات والسلطة والإمكانيات الضرورية لممارسة الواجبات بكفاءة.

6- الإشراف والتوجيه حيث يتلقى الموظف توجيهات من رؤسائه المباشرين حول كيفية الأداء السليم ومواصفاته، ويتبع هذا الإشراف والتوجيه عملية تصحيح فوري للأخطاء.

ونظراً للأهمية القصوى للنتائج المترتبة على عملية تقييم الأداء وقياس الكفاءة فإنها لا بد وأن تعتمد على بيانات دقيقة وإجراءات موضوعية تبعد بها عن الحدس وتداخل النوازع الشخصية، حيث أن التهاون أو التكاسل في التزام الحيدة والموضوعية والأمانة والصدق في هذه العملية يرتب نتائج خطيرة أهمها ما يلي[1]:

1- وجود شخص غير صالح للعمل في وظيفته مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء وتصدع معنويات الأفراد الذين يدركون عدم سلامة وموضوعية التقييم.

2- وجود أشخاص أكفاء في مواقع لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم وفي هذا إهدار لموارد هامة يمكن استثمارها والإفادة منها بشكل أفضل، فضلاً عما يصيب هؤلاء الأفراد ذاتهم من إحباط وعدم رضا.

3- اتخاذ قرارات بنقل أو ترقية أفراد إلى وظائف هم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعباءها ومسؤولياتها.

---

(1) المرجع السابق، ص 474.

4- اتخاذ قرارات تنظيمية وإدخال تعديلات على نظـم وأسـاليب العمـل لا تتناسب وكفاءات الأفراد مما يؤدي إلى ضعف فعالية هذه لتعديلات، بل وقد ينشأ عنها ردود فعل عكسية وآثار سلبية تعاني منها الإدارة.

5- استحداث أساليب عمل جديدة أو استخدام معـدات وأجـهزة متطـورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة في الأفراد القائمين بالعمل.

والى جانب هذه الأخطار الناتجة عن التقييم غـير السـليم لـلأداء، فـإن هنـاك العديد من المشكلات الإنسانية والتناقصات والصراعات التي قـد تنشـأ بـين أفـراد القوى العاملة مما يترتب أوخم النتائج.

هذا ويعتبر تقييم الأداء من المهام الأساسية لإدارة الأفـراد بمـا لـه مـن فوائـد وأهمية قصوى في مجالات عديدة تتصل بالعنصر البشري في المنظمة، ومن ثـم فإنـه لا يمكن تصور إدارة أفراد بالمفهوم الحديث دون الاهتمام بتقييم الأداء.

ولكن بالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أننا نجد أن البعـض يقلـل مـن هـذه الأهمية ولا يوليها العناية التي تستحقها لاعتقادهم بأن الاختيار والتعيين لا يتم إلا على أساس الكفاءة والجدارة، وأن هذه الكفاءة يجري تنميتها من خـلال الـدورات التدريبية التي يخضع لها الموظف خلال حياته الوظيفية، إلا أن ظروف العمل المتغيرة واكتساب الموظف لبعض العادات السيئة مـع مـرور الزمـن قـد يؤثـر علـى أدائـه وقدراته مما يستدعي الوقوف على هذه التغيرات ومحاولة معاجلتها أولاً بأول.

ولقد اهتم المشرع المصري بسياسـة تقييـم الأداء حيـث نـص في قـانون نظـام العاملين بالقطاع العام لسنة 1979 مادة (24) على أنه "يضع مجلـس الإدارة نظامـاً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الشركة وأهدافـها ونوعية الوظائف بها ".

غير أن التطبيق العملي لنظام تقييم الأداء في مصر قد كشف عن مجموعة من المشاكل من أهمها[1]:

1- عدم وجود عناصر تقييم موضوعية كمعايير لقياس الكفاءة.

2- عدم وجود تكامل بين نظام تقييم الأداء والنظم الأخرى في المنظمة والمرتبطة بالأفراد مثل الأجور والمكافآت والترقيات والنقل والتدريب.

3- لا يتم قياس الأداء إلا مرة واحدة في العام.

4- إن الكثير من الوحدات تطبق نظم موحدة في تقييم الأداء دون مراعاة لطبيعة الوظائف أو مستوياتها.

هذا وسوف يتناول الباحث في الصفحات القادمة سياسة تقييم أداء العاملين بشركات[2] بترول السويس وذلك على النحو التالي :

---

(1) د. أسامة عبد الحليم : إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 325-325.

(2) سوف يقتصر حديث الباحث في هذا الجزء على سياسة تقييم أداء العاملين ولن يتعرض لتقويم أداء المنشآت والذي عادة ما يتم بطرق شتى من أهمها :

ا- أسلوب التحليل المالي		ب- أسلوب المراجعة الإدارية

ج- أسلوب الأهداف والمؤشرات		د- مدخل النظم

# الفصل الثامن

## الملامح الأساسية لتقييم أداء العاملين

**مبحث أول :**

مفـهوم وأهـداف ومسـؤولية تقييـــم الأداء بشـــركات بـــترول السويس

**مبحث ثان :**

استخدامات ومشاكل تقييم الأداء بشركات بترول السويس

**مبحث ثالث :**

عناصر التقييم

## المبحث الأول

## مفهوم وأهداف ومسؤولية تقويم أداء العاملين

### 1/1/8/4 مفهوم تقويم أداء العاملين :

يلاحظ أنه قد تعددت التعاريف التي أعطيت لتقييم أداء العاملين ومع ذلك فإن الهدف الذي تدور حوله في كل الحالات يتلخص في إيجاد معيار موضوعي وعادل يمكن من الحكم على كفاية أداء العامل للتحقق من مدى مساهمته في إنجاز الأعمال التي توكل اليه.

ويرى الباحث أن تقييم أداء العاملين يشير إلى "العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة تقدير أداء الفرد خلال فترة معينة".

ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تتطلب تغطية النواحي التالية[1]:

1- تحديد مستوى الأداء المطلوب من العامل.
2- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.
3- تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمستهدف والتعرف على أسبابه.
4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تكفل الوصول إلى الأداء المستهدف.

### 2/1/8/4 أهداف قياس الأداء :

إن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، ولقد جاء في تقرير لهيئة :

National Industrial conference Boord

بعد بحث بين 94 شركة أن أهم الأهداف التي ترمي إليها الشركات من استخدام برامج تقييم الأفراد ما يلي[2]:

---

(1) K. C. la wrence, personnel Management, London : Ha Tchin Son Educational ld 1972), P. 24.

(2) د. عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 310-311.

1- قياس أداء الفرد العامل لاكتشاف ذوي المواهب والكفايات العالية ومعرفة من يستحق المكافأة المادية والأدبية.

2- تحديد الحد الأمثل من الإنتاجية وذلك عن طريق :

أ - إعادة توزيع العاملين وتوجيههم لتحسين الأداء بنقلهم وإرشادهم إلى ما يجب أن يؤدوه مستقبلاً.

ب- إبعاد غير الأكفاء من العاملين الذين لا يصلحون للعمل.

3- رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق إشباع رغباتهم وحاجاتهم وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد يعانون منها.

4- مساعدة الإدارة في معرفة مدى عدالة المشرفين والتزام بالحيدة والموضوعية في الحكم على مرؤوسيهم.

5- القيام بالأبحاث الخاصة بتقييم الأداء للوصول به إلى مستوى عال من الصلاحية والثقة في نتائجه حتى يمكن تقليل الأخطاء السائدة في عمليات التقويم.

6- تعتبر مؤشرات تقييم الأداء -إذا ما تحت الدقة في إعدادها- بمثابة أهداف ينبغي الوصول اليها، وهذا من شأنه تحفيز العاملين على بذل أقصى جهد لهم لتحقيق هذه الأهداف الموضوعة.

7- بمقتضى مؤشرات تقييم الأداء يمكن إجراء المقارنات بين الأداء العاملين أو بين أداء العامل نفسه خلال فترات زمنية مختلفة للوقوف على مدى تقدمه في عمله.

8- تحدد عملية تقييم الأداء مقدار المسؤولين التي يمكن أن تسند إلى كل عامل على حدة[1].

هذا ومن واقع استمارات الاستقصاء[1] لاحظ الباحث أن عينة البحث أجمعت على النقاط التالية باعتبارها تمثل أهدافا لتقييم أداء العاملين بشركات بترول السويس:

---

( 1)Becher, Morton and Jacabsen, Lyle. E. Cost Accounting A Managerial Approach. (Mc. Craw Hill Book Co., New York 19,4) p. 39.

1- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.

2- معرفة مقدار العلاوة السنوية التي يستحقها العامل.

3- تعريف العاملين بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أنفسهم.

4- تحديد الموضوعات التدريبية اللازمة للقضاء على أوجه القصور التي يعاني منها بعض العاملين.

### 3/1/1/5 مسؤولية قياس الأداء :

إن اختيار الشخص القائم بعملية التقييم يعتبر من أكثر النواحي أهمية وحساسية في هذه العملية، ذلك لأن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على نجاح المقيم في عمله ومدى أدائه لوظيفته بشكل سليم، على اعتبار أنه المحرك الأساسي في نظام التقييم.

هذا ويمكن القول -بصفة عامة- أن الأفراد الذين يقومون بالتقييم هم من بين الفئات التالية[2]:

- المشرف أو الرئيس المباشر.
- التقييم بواسطة لجنة خاصة بتقرير الكفاية.
- التقييم بواسطة الزملاء (التقييم المتبادل).
- تقييم المشرفين للمرؤوسين في الأقسام الأخرى.
- التقييم الذاتي.

وعلى مستوى قطاع البترول لاحظ الباحث أن لائحة نظام العاملين الصادرة في شهر مارس 1979 قد نصت في المادة (36) على أنه "يتم إعداد تقارير الكفاية

---

(1) سؤال رقم (1) ملحق رقم (7).

(2) أ. عبد الله سليمان عبده الحماندة : قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي الأردني، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 151.

كتابيا من الرئيس المباشر ثم من الرئيس التالي وللمستوى الإشـراقي الأعلى إبداء الرأي كتابيا على أي من هذه التقارير".

ومن ذلك يتضح أن المسؤول الأول عن إعداد تقارير الكفاية هو الرئيس المباشر أما دور لجنة شؤون العاملين فينحصر حسب نص المادة (10) بند (ب) على "اعتماد تقارير الكفاية أو تعديلها بناء على قرار مسبب وذلك بالنسبة لتقارير الكفاية بمرتبة جيد فأقل".

كما قد لوحظ أيضا أن التقييم لا يتم إلا مرة واحدة في السنة حسب نص المادة (35) من لائحة شؤون العاملين والتي تنص على أنه "تعد تقارير الكفاية عن الفترة من 1/ 4 31/ 3 من كل عام".

وهي بذلك تخالف ما نصت عليه المادة (24) من قانون العاملين رقم (48) لسنة 1978 حيث تنص على أنه "يكون قياس الأداء بصفة دورية ثلاث مرات خلال السنة الواحدة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية".

وهذا الاختلاف أرجعه المسؤولون بقطاع البترول إلى طول الفترة التي يخضع فيها العامل للاختبار عند تعيينه.

وقد تم استقصاء آراء العاملين لمعرفة وجهة نظرهم في السلطة المناسبة لإعداد تقارير الكفاية فكانت إجاباتهم كالتالي[1]:

67.2 ٪ من العاملين يفضلون إعداد هذه التقارير بواسطة لجنة خاصة.

17.3 ٪ من العاملين يفضلون إعداد هذه التقارير بواسطة مدير القطاع.

15.5 ٪ من العاملين يفضلون إعداد هذه التقارير بواسطة الرئيس المباشر

ونستنتج مما سبق أن غالبية العاملين بشركات بترول السويس قد فضلوا أن يتم إعداد تقارير الكفاية بواسطة لجنة خاصة، وذلك يدل من -وجهة نظر الباحث- على ضعف ثقة العاملين فيما يعد عنهم من تقارير للأداء.

---

(1) سؤال رقم (3) ملحق رقم (7).

# المبحث الثاني

## استخدامات ومشاكل قياس الأداء بشركات بترول السويس

### 1/2/8/4 استخدامات قياس الأداء :

يستعرض الباحث فيما يلي أهم المجالات التي يمكن أن تستخدم نتائج تطبيق تقييم أداء العاملين[1]:

**1- تحديد صلاحية العامل الجديد :**

حيث أن تطبيق نظام موضوعي سليم الأداء سوف يسفر عن تقديم تقارير موضوعية وسليمة عن أداء الأفراد الجدد بما يمكن من الحكم على مدى صلاحيتهم للعمل ومن ثم يمكن للإدارة بعد انتهاء فترة اختبار هؤلاء الأفراد اتخاذ القرار المناسب بشأن تثبيت هؤلاء الموظفين أو الاستغناء عن خدماتهم ومن ثم تتجنب الإدارة تحمل الكثير من التكاليف والنفقات التي قد تنتج من إجراء اختبار غير سليم للعاملين.

وعلى مستوى شركات بترول السويس لاحظ الباحث أن العامل الجديد يبقى تحت الاختبار لمدة سنتين، يعد عنه خلالهما ثمانية تقارير للأداء[*] بواقع تقرير كل ثلاثة أشهر أما المعينين بخبرة فتقتصر فترة الاختبار على ستة أشهر بعدها تتخذ الإدارة قرار بتعيين أو الاستغناء عن هؤلاء الموظفين الجدد.

**2- الاسترشاد بنتائج التقييم في مجال الترقية والنقل :**

حيث أنه يمكن الاعتماد على نتائج التقييم في التخطيط السليم لسياسات الترقية والنقل فتقييم الأداء يقدم لنا البيانات والمعلومات الخاصة باستعدادات

---

(1) أ. عبد الله سليمان عبده الحماندة : قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي الأردني، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 12- 18.

(*)ملحق رقم (8) يوضح بعض نماذج تقارير الاختبار التي تستخدمها شركات بترول السويس.

وقدرات الأفراد على أداء الوظائف المختلفة وكذا يسهم في معرفة ميولهم ورغباتهم الوظيفية، وبالتالي نتجنب القيام بهذه السياسات على أسس عشوائية حيث أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة من أهمها عدم اطمئنان الموظف على مستقبله[1].

وعلى مستوى قطاع البترول لاحظ الباحث أن لائحة شؤون العاملين تنص في المادة رقم 47 على "أن تكون الترقية بالاختيار إلى وظيفة إشرافية داخل ذات المستوى أو إلى وظيفة إشرافية أو نمطية في المستوى الأعلى مباشرة وفقا للتدرج الوظيفي الوارد بالهيكل التنظيمي المعتمد وطبقا للضوابط والمعايير الواردة بهذه اللائحة".

ولقد حددت تلك الضوابط والمعايير في المادة 48 من اللائحة على النحو التالي: "يشترط فيمن يرشح للترقية ما يلي :

**أولا** : أن يكون مستوفيا لاشتراطات شغل الوظيفة طبقا لمطالب التأهيل الواردة في بطاقات وصف الوظائف.

**ثانيا** : الحصول على تقرير كفاية بمرتبة جيد جدا على الأقل في السنة الأخيرة.

**ثالثا** : أن يكون مستوفيا لمدد الخبرة الكلية .. ".

ومن ذلك نرى أن الترقية تتم في قطاع البترول بالاختيار[*] مما يدعم الحاجة إلى الاعتماد على نتائج تقييم الأداء، في إجراء هذه الترقيات، وبالفعل يعتمد المشرع على تقييم الأداء في إجراء الترقيات حيث تنص اللائحة على أنه "يشترط فيمن

---

(1)Dale Yoder. Personnel principles and policies. ed. N.J. Premtic Hall inc. without DATE) p. 324.

(*)اختلفت لائحة شؤون العاملين بقطاع البترول هنا عن قانون العاملين رقم 48 لسنة 1978 حيث جعلت الترقية لجميع المستويات بالاختيار بينما نص قانون العاملين في المادة رقم 33 على أن "تكون الترقية إلى وظائف الدرجة الأولى فما فوقها بالاختيار .. وتكون الترقية إلى الوظائف الأخرى بالاختيار .. على أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالأقدمية ويشترط في ذلك أن يكون العامل حاصلا على مرتبة ممتاز فقي تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتين".

يرقى الوظيفة أعلى الحصول على تقدير كفاية بمرتبة جيد جدا على الأقل في السنة الأخيرة.

أما فيما يتعلق بسياسة النقل فقد أوضحت اللائحة: "أنه يجوز نقل العامل إلى وظيفة مماثلة تتوافر فيه شروط شغلها داخل الشركة ولا يجوز بغير موافقة العامل نقله إلى وظيفة مماثلة تتوافر فيه شروط شغلها في شركة أخرى داخل القطاع".

ومن هذا يتضح أن النقل قد يتم بناء على حاجة العمل ودون الحصول على موافقة مسبقة من العامل وهذا يؤيد ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في عمليات النقل، وقد لوحظ أن اللائحة قد نصت على أنه "يجوز بقرار من رئيس مجلس الإدارة بناء على اقتراح لجنة شؤون العاملين نقل العام الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بمرتبة مقبول أو تقرير واحد بمرتبة ضعيف إلى وظيفة أخرى تتلاءم واستعداده" ومن ذلك يمكن القول أنه يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء أيضا في سياسة النقل.

وقد لوحظ أن ربط سياستي النقل والترقية بتقييم الأداء يلقى قبولا متزايدا لدى العاملين حيث تبين من استمارات الاستقصاء أن[1]:

77.3 ٪ من العاملين يؤيدون ارتباط سياستي النقل والترقية بسياسة تقييم الأداء.

و أن 22.7 ٪ من العاملين لا يؤيدون ذلك بسبب تخوفهم من عدم عدالة تقييم الأداء.

**3- تحديد العلاوات والمكافآت :**

حيث يمكن الاعتماد على نتائج التقييم في تحديد مقدار العلاوة السنوية التي يستحقها العامل وكذا مقدار مكافآته بناء على مجهوداته، لأن ربط صرف هذه

---

(1) سؤال رقم (4) ملحق رقم (7).

العلاوات والمكافآت بنتائج التقييم سوف يزيد من فاعليتها مما يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة معا.

وعلى مستوى قطاع البترول فرق المشرع بين تحديد العلاوة السنوية والمكافآت فبالنسبة لتحديد مقدار العلاوة نجد أن المشرع قد ربطها بنتائج تقييم الأداء فقد نص على أن العامل الذي يحصل على تقدير ممتاز يحصل على علاوة سنوية بمقدار 10 ٪ من أساسي مرتبه في حين أن العامل الذي يحصل على تقدير جيد جدا تصبح علاوة السنوية 8 ٪ من أساسي مرتبه، والعامل الذي يحصل على تقدير جيد تصبح علاوة السنوية 7 ٪ من أساسي مرتبه أما من يحصل على تقدي مقبول تصبح علاوته 3 ٪ من أساسي مرتبه، ولا يحصل العامل الذي حصل على تقدير ضعيف على أي علاوة سنوية.

غير أنه قد حدد عدد العاملين الذين يمكن حصولهم على التقديرات المختلفة لمراتب الكفاية على النحو الذي يوضح الجدول التالي :

**جدول رقم (26)**

عدد العاملين الممكن حصولهم على التقديرات المختلفة لمراتب الكفاية[1]

| التقرير | النسبة المئوية من عدد العاملين |
|---|---|
| ممتاز | ٪ 10 |
| جيد جدا | ٪ 40 |
| جيد<br>مقبول<br>ضعيف | ٪ 50 |

ويعني هذا الجدول أنه بالنسبة لكل إدارة عامة ينبغي ألا يتجاوز عدد العاملين الحاصلين على تقدير امتياز عن 10 ٪ وعلى قدير جيد جدا عن 40 ٪، أما باقي

(1) المصدر / لائحة شؤون العاملين، مارس 1979، مادة رقم (34).

التقديرات فلا يتجاوز عدد العاملين الحاصلين عليها عن 50 ٪ غير أن لائحة شؤون العاملين قد نصت في المادة رقم 34 "على أنه يجوز تجاوز النسبة المقررة لعدد العامين في إحدى مراتب الكفاية في حالة انخفاض النسبة في مستوى المرتبة الأعلى وذلك بالنسبة لكل مستوى على حدة" ويفهم من ذلك أنه يجوز تخفيض نسبة العاملين الحاصلين على تقرير امتياز مثلا على أن يزداد نسبة الحاصلين على التقديرات الأقل، ولكنه لا يجوز زيادة عدد الحاصلين على التقديرات الأعلى عن النسب المقررة.

هذا وقد لاحظ الباحث من خلال لقاءاته مع العديد من العاملين بشركات بترول السويس أن الواقع العملي لا يؤدي إلى ارتباط المجهود الفعلي للعامل بمرتبة الكفاية حيث أنه عادة ما يتم الاتفاق على مستوى كل إدارة عامة على العاملين الذين يحصلون على التقديرات المرتفعة "امتياز أو جيد جدا" على أن يتناوب باقي العاملين الحصول على هذه التقديرات سنويا وبذلك فقد هذا النظام أهم ما فيه لتحفيز العاملين على الحصول على مراتب الكفاية الأعلى.

ولقد كشف تحليل استمارات الاستقصاء عن عدم اقتناع غالبية العاملين بهذا النظام حيث ذكر :

73 ٪ من العاملين عدم اقتناعهم بنظام ارتباط مراتب الكفاية بالعلاوة الدورية.

مقابل 22 ٪ من العاملين أيدوا هذا النظام.

وامتنع 5 ٪ من العاملين عن إبداء أي رأي.

وبالنسبة لتحديد مقدار الحافز والمكافأة فقد لوحظ أنه بالنسبة للحوافز فلقد تم ربطها بتقييم الأداء الجماعي حيث تمنح الحوافز بنسبة 100 ٪ من المرتب الأساسي في حالة تحقيق الخطة بنسبة 100 ٪ وتصرف الحوافز بنسبة 90 ٪ من المرتب الأساسي في حالة تحقيق الخطة بنسبة 90 ٪ وتصرف الحوافز بنسبة 70 ٪ من المرتب

الأساسي في حالة تحقيق نسبة أقل من 90 ٪، 85 ٪ ولا تصرف أي حوافز إذا قلت نسبة تحقيق الخطة عن 85 ٪.

أما فيما يتعلق بالمكافآت فسوف يرد ذكرها بالتفصيل في الباب القادم وقد ربطها المشرع أيضا ببذل مجهود غير عادي يحدده الرئيس المباشر للعامل.

**4- رفع الروحية المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل :**

حيث أنه إذا تم تقييم الأداء بناء على أسس ومعايير موضوعية ومعروفة ومعلنة لدى العاملين فإن ذلك يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه ويزيل عوامل الشك التي قد تنتاب المرؤوسين تجاه رؤسائهم وتحقق مناخا طيبا لزيادة التعاون وبث الثقة وامتصاص السلبيات من نفوس العاملين ومن ثم ترتفع روحهم المعنوية.

وعلى مستوى شركات بترول السويس لاحظ الباحث أنه نظرا لطبيعة الإنتاج فإنه يصعب تحديد معايير أداء فردية حيث يكون الإنتاج هو محصلة جماعية لجهود العاملين ومن ثم يشعر العديد من العاملين أنهم لا يحصلون على التقديرات المناسبة لجهوداتهم وهذا ما يسبب الإحباط للغالبية العظمى منهم[1].

فلقد تبين من استمارات الاستقصاء أن غالبية العاملين غير مقتنعين بالتقديرات التي يحصلون عليها حيث ذكر[2]:

62 ٪ من العاملين أن هذه التقديرات لا تتناسب مع كفاءتهم (غير عادلة).

28 ٪ من العاملين يرون أن هذه التقديرات عادلة إلى حد ما.

10 ٪ من العاملين يرون أنها عادلة.

وللتعرف على أسباب عدم عدالة التقديرات[1] تم استقصاء آراء العاملين فتبين أن:

---

(1) سؤال رقم (5) ملحق رقم (7).

(2) سؤال رقم (6) ملحق رقم (7).

69 ٪ يرون أن هذه التقديرات يتدخل فيها التحيز الشخصي إلى حد كبير.

21 ٪ يرون أن هذه التقديرات يتدخل فيها الوساطة والمجموعة من قبل بعض الرؤساء الآخرين.

وامتنع 10 ٪ من العاملين عن الأداء بآرائهم.

ولعل شعور العاملين بعدم عدالة التقديرات التي يحصلون عليها يتعارض مع ما سبق أن ذكره الباحث من أن هذه التقديرات تمنح للعاملين بشكل دوري، غير أنه بالبحث اتضح أن التقدير الذي يمنح بشكل دوري هو تقدير امتياز فقط(*) أما باقي التقديرات فيتدخل فيها التحيز الشخصي إلى حد كبير.

**5- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والتدريب :**

حيث أنه من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن الحكم على سلامة سياسة الاختيار والتعيين فإذا ما كانت تقديرات العاملين الجدد مرتفعة دل ذلك على حسن سلامة سياسة الاختيار -مع افترض ابتعاد تأثير العوامل الأخرى- أما إذا كانت هذه التقديرات منخفضة فإن ذلك يدل على عدم سلامة سياسة الاختيار والتعيين.

وكذلك الحال بالنسبة للبرامج التدريبية فارتفاع تقديرات العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية يشير إلى نجاح مثل هذه الدورات والعكس صحيح.

وعلى مستوى قطاع البترول نجد أن اللائحة لم تنص على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الموضوعات التدريبية أو احتياجات الأفراد للتدريب كما أن الواقع العملي نادرا ما يأخذ بهذا المبدأ ولم يتضح للباحث من خلال لقاءاته مع

---

(1) سؤال رقم (7) ملحق رقم (7).

(*)لا يمكن الجزم بأن هذا الأسلوب متبع في كافة الإدارات بشركات بترول السويس ولكنه متبع في الغالبية العظمى من هذه الإدارات.

السادة المسؤولين بشركات بترول السويس وجود أي اهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء بقصد التعرف على مدة سلامة سياسة الاختيار والتعيين.

**6- تطوير أداء العاملين :**

حيث انه من خلال نتائج التقييم يمكن للعامل أن يتعرف على نواحي الضعف والقصور في عمله مما يزيد شعوره بالمسؤولية ويحثه على تدارك هذا القصور والضعف من تلقاء نفسه ويساهم في مضاعفة جهوده حتى لا يظهر بمظهر المقصر أمام زملائه ورؤسائه[1].

وعلى مستوى شركات بترول السويس -لوحظ أن الغالبية العظمى من العاملين غير مدركة بمتطلبات وظائفها أو النواحي التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الكفاءة وهذا يتسبب في عدم إدراكهم لنواحي القصور في أعمالهم[2].

**7- تنمية قدرة الإشراف والتحليل لدى الرؤساء :**

حيث أن تقييم الأداء يتطلب وضع تقديرات وأحكام عادلة من الرؤساء على أداء المرؤوسين، فإن ذلك يستلزم أن يتوافر لدى الرؤساء القدرة على التحليل والرقابة المستمرة والإشراف على نشاط المرؤوسين مما يتطلب تنمية قدراتهم على هذا المجال.

هذا بالإضافة إلى نتائج التقييم تظهر المدى النسبي لكفاءة الرؤساء في الإشراف وتطوير الأفراد الذين بعملون تحت إشرافهم وذلك من خلال مقارنة نتائج التقييم بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة.

وعلى مستوى شركات بترول السويس لوحظ أن الرؤساء غالبا ما يغفلون تنبيه مرؤوسيهم إلى نواحي الضعف والضعف والقصور في أدائهم كما أنهم يعدون

---

( 1) DONCOURTY PERFORMANCE APPRAISAL. SUPERVISORY MANAGEMENT JOURNAL (VOL 27, No 9 Sep. 1982) p. 29.

( 2 ) سؤال رقم (8) ملحق رقم (7).

تقارير الكفاية عنهم في فترة وجيزة يكونون فيها أكثر تأثرا بأدائهم خلال تلك الفترة ولعل ذلك يؤدي إلى عدم الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

**8- دعم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين :**

حيث أنه إذا تم قياس الأداء وفقا لمعايير موضوعية معروفة ومعلنة لدى المرؤوسين فإن ذلك سوف يؤدي إلى سعي كل من العامل والرئيس نحو تكوين علاقات طيبة بينهم مما يساعد على أن يعمل الجميع بروح من التعاون والفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة بدافع الشعور بالمسؤولية[1].

### 2/2/8/4 مشاكل قياس الأداء :

نظرا لأن القائمين بعملية التقييم هو بشر بالدرجة الأولى فإن عملية تقييم الأداء تتعرض لمجموعة شائعة من الأخطاء وأوجه القصور نوردها فيما يلي :

**1- التأثر بالصفات الشخصية :**

ويحدث ذلك الخطأ نتيجة تأثر المقيم إلى حد كبير بصفة من صفات الشخص الذي يتم تقييم كفاءته مما يؤدي إلى تعميم هذا الحكم عن باقي الخصائص[2]، مثال ذلك الأدب الزائد عن الحد الذي يتمتع به أحد المرؤوسين بالإضافة إلى طاعته التامة للأوامر حيث قد يطغى ذلك العنصر على بقية العناصر الأخرى ويقوم الرئيس بإعطائه تقديرات عالية في كل العناصر على الرغم من أن معلوماته الفنية أو إنتاجيته قد تكون ضعيفة[3].

---

( 1) Robert M. Fulmer, Supervision Principles of professional Management. London: Collier Macmillan Publishers, 1976) p. 224.

(2 ) د. أسامة عبد الحليم مصطفى : إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 321 -323.

(3 ) د. كمال عزام : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243 - 244.

2- الميل إلى التقدير الوسط :

حيث يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمرؤوسيهم وذلك إما لخشيتهم من ظلم بعض المرؤوسين أو لعدم توافر بيانات سليمة عن أداء هؤلاء المرؤوسين أو الخوف من ترقية الممتازين منهم إلى الأقسام الأخرى مما يترك فجوة في أقسامهم[1].

3- التحيز :

حيث قد يتأثر القائم بالتقييم بعلاقاته الشخصية مع مرؤوسيه فيعطي من يميل إليه تقديرات مرتفعة ومن لا يميل إليه يعطي له تقديرات منخفضة وذلك بصرف النظر عن مستوى أدائهم الحقيقي.

ويمكن الحد من تأثير هذا التحيز عن طريق تدريب الرؤساء على عملية التقييم وتوضيح الأسس الفنية لعملية التقييم والإجراءات التي ينبغي اتباعها.

4- التساهل أو الشدة :

حيث قد نجد أن هناك بعض المشرفين يكون لديهم ميل إلى التشدد في إعطاء تقديرات لمرؤوسيهم والبعض الآخر قد يكون لديه ميل إلى التساهل فيعطي تقديرات مرتفعة لمرؤوسيه. وفي الحقيقة فإنه في كلتا الحالتين يكون التقييم غير معبر عن الحقيقة وقد يكون له تأثير ضار ويمكن علاج ذلك عن طريق تدريب الرؤساء على تلافي هذا العيب والالتزام في التقييم بالمعايير والعوامل الموضوعة لذلك.

5- اختلاف المستويات الذهنية والعقلية للقائمين بالتقييم :

حيث يؤثر ذلك على عملية التقييم ويجعلها تتفاوت من شخص لآخر نتيجة لإساءة فهم أو تفسير عناصر التقييم الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم الثقة في عملية التقييم ويجعلها بعيدة عن العدالة والموضوعية[2].

---

(1) د. علي عبد الوهاب : تقييم الأداء -دراسة تحليلية- مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2) عمر وصفي عقيلي: تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 195، القاهرة، ص 22.

**6- التأثر بآخر تقييم[1]:**

حيث قد يعتمد بعض المشرفين في إعطاء التقديرات لمرؤوسيهم على آخر تقدير اعطى لهم وذلك بغض انظر عن مستوى أدائهم الحالي ولا شك أن ذلك يصيب العاملين بالإحباط ولا يمثل دافع لهم لزيادة مجهوداتهم.

**7- التأثر بوظيفة أو مركز الفرد الخاضع للتقييم :**

حيث نجد أن هناك بعض القائمين بالتقييم يتأثرون إلى حد كبير باسم الوظيفة وسمعتها فيميلون إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة بحسب مركز الوظيفة بغض النظر عن الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.

**8- التأثر بالاعتبارات التنظيمية :**

فقد يتأثر بعض الرؤساء عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم ببعض الاعتبارات التنظيمية مثل أهداف التقييم فإذا كان الهدف من التقييم هو منح العلاوات أو الترقيات فإن الرؤساء غالبا ما يميلون إلى التحيز لصالح العاملين أما إذا كان الهدف هو تحديد الحاجة إلى التدريب فعادة ما يميل الرؤساء إلى التركيز على مساوئ العاملين[2].

هذا وقد تم استقصاء رأي عينة البحث حول أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم عدالة التقييم فكانت إجابتهم على النحو التالي[3]:

67 ٪ ذكروا أن السبب يرجع إلى الافتقار إلى معايير علمية وموضوعية.

55 ٪ ذكروا أن السبب يرجع إلى عدم الاهتمام بعملية التقييم واعتبارها عملية روتينية.

---

(1) عبد الله سليمان عبد الله: قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي الأردني، مرجع سبق ذكره، ص 25-29.

(2) أ. أسامة عبد الحليم : إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 222.

(3) سؤال رقم (8) ملحق رقم (7).

72 ٪ ذكروا أن السبب يرجع إلى المحسوبية وتحيز الرؤساء.

36 ٪ ذكروا أن السبب يرجع إلى عدم الهام الرؤساء تفصيليا بأداء العاملين.

73 ٪ ذكروا أن السبب يرجع إلى التـأثر بالعلاقـات الشـخصية بـين الرؤسـاء والعاملين.

16 ٪ ذكروا أن السبب يرجع إلى اختلاف المستوى الذهني والعقلي للرؤساء.

ومن ذلك نرى أن أهم مشاكل قياس الأداء بشركات بترول السويس هي :

1- التأثر بالعلاقـات الشـخصية بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين ومـن ثـم تحـيز الرؤساء.

2- الافتقار إلى معايير علمية وموضوعية في تقييم الأداء.

3- عدم الاهتمام أساسا بعملية التقييم من قبل المشرفين.

4- عدم إلمام الرؤساء بأداء العاملين.

5- اختلاف المستويات الذهنية والعقلية للرؤساء.

## المبحث الثالث

## عناصر تقييم الأداء

إن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تعتبر من الضروريات الواجب أخذها من قبل الإدارة عند اختيارها لعناصر تقييم الأداء، وهي عملية لا غنى عنها لأنها تحلل العمل وأنشطته وتحدد الأعباء والمتطلبات الواجب تأديتها من قبل شاغل الوظيفة والخبرات والمؤهلات والصفات التي يجب أن تتوافر فيه لكي يؤدي عمله بنجاح وكفاءة، وتأتي عملية تقييم الأداء لتتخذ هذه الصفات التي تم تحديدها أساسا على ضوءه يتم تقييم جهود الأفراد المبذولة في العمل وتحديد مستوى كفاءتهم.

وعليه فإنه يجب إيجاد نوع من التنسيق والترابط بين مطالب التأهيل المحددة في بطاقات وصف الوظائف وعناصر تقييم كفاءة أداء شاغليها.

### 1/3/8/4 مفهوم عناصر التقييم :

يقصد بعناصر التقييم **تلك الصفات والمميزات التي يتكون منها الأداء الكفء للعمل والتي بناء على مدى توافرها في العامل وأدائه يتم التقدير والحكم على مستوى كفاءته في عمله الوظيفي إذ أنها تعبر عن مدى مساهمته في العمل الإنتاجي**[1].

وبعبارة أخرى يمكن القول بأن عناصر تقييم الأداء **تعتبر بمثابة الأساس الذي يجب على الرئيس المباشر اتباعه والتقيد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات التي يجب على العامل القيام بها وكذا الصفات والمميزات الشخصية التي يجب أن تتوافر فيه لكي يؤدي عمله على أحسن وجه**[2].

---

(1) د. عمرو حنفي عقيلي : تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) أ. ناصر بطرس عبد المسيح -لطفي فتحي الشاذلي : نظم قياس كفاءة الأداء للعاملين بالقطاع الحكومي: سلسلة الدراسات الإدارية رقم (30) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1982، ص35.

وتنقسم عناصر تقييم الأداء إلى نوعين هما :

**أ- النوع الأول** : ويشمل الصفات الملموسة التي يمكن تقييمها بسهولة مثل المواظبة على العمل (وتقاس بعدد مرات الغياب) والدقة في الأداء (وتقاس من خلال مراجعة العمل وتحديد الأخطاء التي وقع فيها العامل).

**ب- النوع الثاني** : ويشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد الرؤساء صعوبة في تقييمها، نظرا لأنها تتكون من الصفات والمميزات الشخصية للعامل وهذا يتطلب ملاحظة مستمرة لكي يمكن للمقيم ملاحظتها وتقييمها جيدا ومن أمثلة تلك الصفات الأمانة في العمل، معاملة الجمهور، مدى احترام العامل لزملائه وتعاونه معهم.

### 2/3/8/4 الشروط الواجب توافرها في عناصر تقييم الأداء[1]:

**(1) الشمول :**

**ويعني أن يكون العنصر عاما وشاملا لأكبر عدد ممكن من العاملين وبعبارة أوضح أن يكون العنصر واجب توافره لدى معظم العاملين وليس مقصورا على أقلية منهم فقط مثل المواظبة على العمل.**

**(2) إمكانية الملاحظة :**

إذ من الأهمية أن يكون العنصر **سهل الملاحظة وذلك تسهيلا لمهمة المقيم ولا يتطلب منه وقتا وجهدا كبيرا ليقيمه ومن أمثلة العناصر الصعبة تقييم الاستقرار** العاطفي والهدوء النفسي، **حيث يتطلب ذلك أن يكون المقيم أخصائيا في علم** النفس لكي يستطيع تقييمها بشكل دقيق.

---

(1) المرجع السابق، ص 35- 38.

**(3) إمكانية التمييز :**

ويقصد به أن يكون العنصر مميزا سواء من حيث المعنى أو التسمية والهدف من هذا النوع هو منع تداخل الصفات مع بعضها البعض وتجنب التأويل والفهم الخاطئ لمعانيها من قبل الرؤساء المقيمين الأمر الذي يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة وازدواجية في التقييم:

ومما سبق يمكن القول أن أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح هذه العناصر في تأدية مهمتها هي:

1- أن تبين العناصر المعنى المراد منها.

2- أن تكون العناصر متنوعة وأن تتناسب مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها إذ أن هناك بعض العناصر تعتبر مهمة بالنسبة لبعض الوظائف ولكنها في نفس الوقت تكون غير ضرورية لوظائف أخرى.

3- أن تكون العناصر سهلة الفهم غير معقدة وألا تكون مركبة ولا تحمل أكثر من معنى واحد.

### 3/3/8/4 مفهوم عناصر تقييم الأداء[1]:

يعتبر تعريف العناصر مرحلة مكملة لعملية اختيارها ويقصد بتعريفها شرح معنى كل عنصر وماذا يقصد به واللام يهدف وذلك بشكل واضح ومفهوم وبلغة سهلة بحيث لا تحتمل التأويل، وقد يكون تعريف العنصر بعبارة مجملة أو بعبارات تدل على ما ينطوي من معان يجب أن يفهمها واضع التقرير عند تحديده لدرجة الكفاءة بالنسبة لهذا العنصر لدى العامل.

---

(1) أ. ناصر بطرس عبد المسيح -لطفي فتحي الشاذلي : نظم قياس كفاءة الأداء للعاملين بالقطاع الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

وقد يكون التعريف أيضا بتحليله إلى عناصره الثانوية التي يشتمل عليها مفهومه، وهذا المفهوم يتعين على القيم الالتزام به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه.

**والأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء**[1]:

تعتبر عناصر تقييم الأداء هي المحور الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء لأنها تصف الأداء المتعين المطلوب في العمل، وبالطبع فإن هذه العناصر تتفاوت في أهميتها من وظيفة لأخرى، ولإيجاد الوزن والأهمية النسبية للعناصر يجب دراسة أهمية كل عنصر ومدى تأثيره على أداء العامل.

وعلى أي الأحوال فإنه أيا كانت الوظيفة التي يراد تقييم أداء القائم بعملها فإن المادة 28 من القانون 47 لسنة 1978 قد أوجبت على السلطة المختصة أن تضع نظاما يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها ونوعيات الوظائف بها.

هذا ومن واقع الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في شركات بترول السويس تبين أن هناك نوعين من عناصر التقييم :

- **النوع الأول** وهو خاص بالوظائف الإشرافية في المستويين الأول والثاني (مدير قطاع - رئيس قسم - مدير إدارة)، ويشمل على العناصر التالية :
  - التخطيط والتنظيم والمتابعة.
  - المبادأة والابتكار.
  - القيادة وتحمل المسؤولية.
  - إعداد وتوجيه المرؤوسين.
  - الاستفادة من التدريب.
  - التعاون.

---

(1) المرجع السابق، ص 39

- السلوك الشخصي.

- **النوع الثاني** وهو خاص بجميع شاغلي الوظائف النمطية والوظائف الإشرافية (رئيس وحدة) المستوى الثالث ويشمل على العناصر التالية :
  - مدى الإلمام ومستوى أدائه.
  - تحمل المسؤولية ومدى الاعتماد عليه.
  - القابلية للتوجيه.
  - الاستفادة من التدريب.
  - التعاون.
  - السلوك الشخصي.
  - المواظبة.

وفي محاولة لتعريف العناصر السابقة فإنه قد تم تحليلها إلى عناصر ثانوية لكل منها معنى محدد.

ولعل أهم ما يؤخذ على هذه العناصر بنوعيها :

1- أنها غير مترابطة مع بعضها البعض.
2- إن إعطاء الغالبية منها أوزانا موحدة يؤدي إلى عدم قدرة هذه العناصر على التعبير عن كفاءة الأداء الوظيفي.
3- استخدام عناصر موحدة لقياس كفاءة الموظفين بالوظائف المختلفة يؤدي إلى الإخلال بالدقة والموضوعية اللازمة.

# الفصل التاسع

# تقارير الكفـــاية

**مبحث أول :**

**المتطلبات الأساسية لتقارير الكفاية**

**مبحث ثان :**

**الجوانب العملية لتقارير الكفاية**

**مبحث ثالث :**

**تصور مقترح لنظام تقييم الأداء بقطاع البترول**

**تقديم :**

قبل أن نتعرض في الصفحات القادمة لتقارير الكفاية فإننا سوف نشير في إيجاز إلى النقاط التالية حيث أنها تسهم في إيضاح بعض الجوانب المتعلقة بتلك التقارير.

**أ- معدلات الأداء :**

هي وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة والتي تنطوي عليها وظيفته بطريقة ترضى الإدارة وفي ظل ظروف عمل عادية[1].

وعادة ما تنقسم معدلات الأداء إلى ثلاثة أنواع هي :

- المعدلات الكمية.
- المعدلات النوعية.
- المعدلات الكمية والنوعية.

وعلى مستوى قطاع البترول فإن المعدلات المستخدمة هي المعدلات الكمية حيث تتخذ تلك المعدلات كأساس لتحديد مقدار الحافز الممنوح كما يتضح فيما بعد.

ويمكن أيضا أن تنقسم معدلات الأداء إلى :

- معدلات أداء فردية.
- معدلات أداء جماعية.

وعلى مستوى شركات بترول السويس لاحظ الباحث من خلال الدراسة الميدانية عدم وجود معدلات أداء فردية في أغلب هذه الشركات -كشركة السويس، النصر ومصر- حيث أن طبيعة العمل في تلك الشركات هو عمل جماعي ومن ثم

---

(1) أسامة عبد الحميد : دراسة عن دليلك إلى قياس العمل وتحديد معدلات الأداء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز المعلومات، سلسلة الدراسات الإدارية رقم 16، القاهرة، 1981، ص 23.

توضع معايير أداء جماعية أساساً لتحديد مقدار الحافز الجماعي والوزن النسبي المحدد لكل منها يكون على النحو التالي :

| | الوزن النسبي لكل عنصر |
|---|---|
| خطة التشغيل | ٪ 60 |
| إيرادات النشاط الجاري | ٪ 5 |
| خطة تنفيذ المشروعات الاستثمارية | ٪ 5 |
| كميات الفاقد | ٪ 10 |
| الفائض قبل خصم بنك ناصر | ٪ 20 |
| | ٪ 100 |

أما بالنسبة لشركة بتروجاس فيوجد معيار أداء فردي حيث يلزم كل شخص بتعبئة (100) أنبوبة بوتاجاز يومياً وكذلك الحال في بعض مشروعات بتروجيت والخاصة بمد أنابيب البترول حيث يلزم كل فرد بإجراء عملية لحام (75) أنبوبة يومياً ونفس الحال في شركة أنابيب البترول.

غير أنه بصفة عامة لا يعتمد على هذه المعايير إلا عند تقدير المكافآت الفردية[1]. ولا يلتفت إليها عند وضع تقديرات العاملين كما يكون هناك تأثراً واضحاً بإنجاز العاملين في فترة إعداد التقارير عنهم.

## ب- طرق تقييم الأداء :

ويقصد بها الأداة التي سوف يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة الموظف وهي تشرح الأسلوب الذي سوف يتم على أساسه تقييم أدائه.

---

(1) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع كل من :

السيد / فؤادا شعيشع المدير الإداري بشركة بتروجيت.

والسيد / مصطفى خضر المدير الإداري بشركة أنابيب البترول.

ولقد أجمع الكثيرين من كتاب الإدارة على أن هذه الطرق تتألف من نوعين رئيسيين هما :

(1) طرق تقليدية :

- طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات أو الخصائص.
- طريقة الترتيب.
- طريقة المقارنة الزوجية.
- طريقة التدريج البياني.
- طريقة التقييم الجماعي.

(2) طريقة حديثة :

- طريقة التوزيع الإلزامي.
- طريقة الاختيار الإلزامي.
- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج.

وعلى الرغم من تعدد هذه الطرق فإنه لا توجد طريقة مثالية يمكن استخدامها في كل المنظمات لأن كل طريقة مميزات وظروف وشروط استخدامها كما أن اختيار الطريقة المناسبة للتقييم تختلف من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها وحجمها وطبيعة العاملين فيها.

ومن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في شركات بترول السويس تبين اعتماد هذه الشركات على طريقة التوزيع الإلزامي في تقييم أداء العاملين بها مع إدخال بعض التعديلات عليها حيث يلتزم المشرفون بإعطاء تقديرات للعمالة حسب النسب التالية :

10 ٪ من العاملين يحصلون على تقدير امتياز.

40 ٪ من العاملين يحصلون على تقدير جيد جداً.

) جيد

50 ٪ ) مقبول

) ضعيف

أي أنه على الرغم من اختيار الترتيب الخماسي إلا أن التقديرات قد وضعت على أساس من التصنيف الثلاثي (امتياز - جيد جداً - أقل من جيد جداً).

ولقد لاحظ الباحث أن هذه الطريقة لا تحظى بتأييد العاملين بشركات بترول السويس فمن خلال قوائم الاستقصاء تبين[1]:

أن 73.9 ٪ من العاملين لا يؤيدون هذه الطريقة.

26.1 ٪ من العاملين يؤيدون هذه الطريقة.

ولا شك أن هذه النسبة كبيرة لا يستهان بها ومن ثم يجب على الإدارة مراجعة هذه الطريقة أو إعادة شرح فلسفتها إلى العاملين بغية كسب ودهم وتعاونهم ولا سيما أن هذه الطريقة من وجهة نظرهم تقلل من عدد العاملين الواجب حصولهم على تقدير امتياز وجيد جدا.

هذا وسوف نتناول في الصفحات التالية تقارير الكفاية وذلك في مبحثين على النحو التالي :

---

(1) سؤال رقم (9) ملحق رقم (7).

## المبحث الأول

## المتطلبات الأساسية لتقارير الكفاية

تعتبر تقارير الكفاية من أكثر الوسائل المستخدمة في قياس كفاءة العاملين وهي تعتمد على نماذج خاصة يتم استيفائها بشكل دوري ويتم بموجبها قياس إنجاز العامل وقدراته وخصائصه الشخصية المرتبطة بالأداء الوظيفي.

**ويستعرض الباحث فيما يلي المتطلبات الأساسية لتقارير الكفاية[1]:**

**(1) ضرورة تحديد الأفراد الخاضعين للتقييم :**

حيث نص المشرع المصري في المادة (24) من القانون رقم 48 لسنة 1978 على أنه "يقتصر تقدير كفاية الأداء على العاملين الشاغلين لوظائف الدرجة الأولى فما دونها".

**وعلى مستوى قطاع البترول نصت لائحة العاملين في المادة (33) على أنه "يخضع لنظام تقارير الكفاية جميع العاملين عدا شاغلي الوظائف العليا[*]".**

**وللتعرف على رأي عينة البحث بشأن الأفراد الواجب إخضاعهم لنظام قياس الكفاءة تبين أن[2]:**

**68.2 ٪ من العاملين يفضلون إخضاع كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم** الوظيفية لنظام تقارير الكفاية.

**22.6 ٪ يفضلون استثناء الوظائف العليا.**

**9.2 ٪ تمتنع عن الأداء بصوتهم.**

---

(1) د. عادل حسن : إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(*)حيث يتم تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا من خلال نتائج أعمال الشركة ككل.

(2) سؤال رقم (10) ملحق رقم (7).

ولعل هذه النسبة المرتفعة التي تؤيد إخضاع جميع العاملين لتقارير الكفاية تتفق ورأي الباحث وبذلك يشعر جميع العاملين بأن أدائهم سيكون موضع للتقييم ومن ثم يسعون إلى تحسينه وبذل الجهد للارتقاء به.

**(2) تحديد مصادر وبيانات التقييم :**

لتحديد المصادر التي يتم الاعتماد عليها عند إعداد تقارير الكفاية بشركات بترول السويس تم استقصاء عينة البحث عن البيانات التي يعتمد عليها الرؤساء عند إعداد تقارير الكفاية فكانت الإجابة كما يلي[1]:

43 ٪ ذكروا أنه عادة ما يتم الاعتماد على الذاكرة.

24 ٪ ذكروا أنه عادة ما يتم أخذ رأي الزملاء.

17 ٪ ذكروا أنه عادة ما يتم الاعتماد على بيانات مكتوبة عن منجزات الأفراد وذلك في سجلات خاصة.

16 ٪ ذكروا أنه عادة ما يتم الاعتماد على نشاط الفرد في الفترة الأخيرة.

ومن هذا نتبين أن غالبية الرؤساء يعتمدون على الذاكرة في إعداد تقارير الأداء ومن ثم تتزايد احتمالات التحيز الشخصي.

**(3) تحديد فترة دورية التقييم :**

حيث نص المشرع المصري في المادة (24) من القانون لسنة 1978 على أنه "يكون قياس الأداء بصفة دورية ثلاث مرات خلال السنة الواحدة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية، وذلك من واقع السجلات والبيانات التي تعدها الشركة.

وعلى مستوى قطاع البترول نصت المادة (34) من لائحة شؤون العاملين على أنه يحرر عن كل عامل تقرير سنوي شامل لإنتاجه وسلوكه وتدريبه وذلك على خلاف ما نص عليه قانون العاملين رقم 48 لسنة 1978.

---

(1) سؤال رقم (11) ملحق رقم (7).

ولقد تم استقصاء رأي عينة البحث في الفترة المناسبة لإعداد تقارير الكفاية فكانت الإجابة[1]:

12 ٪ يفضلون أن تكون إعداد التقارير شهريا.

16 ٪ يفضلون أن تكون إعداد التقارير كل ثلاثة أشهر.

13 ٪ يفضلون أن تكون إعداد التقارير كل أربعة أشهر.

41 ٪ يفضلون أن تكون إعداد التقارير كل ستة أشهر.

18 ٪ يفضلون أن تكون إعداد التقارير كل سنة.

ومن ذلك يرى أن غالبية العاملين يفضلون أن تعد تقارير الكفاية عنهم كل ستة أشهر وبذلك يعد عنهم تقديران في السنة ويكون التقدير النهائي هو متوسط هذين التقريرين.

**(4) تدريب المسؤولين عن إعداد التقارير :**

على الرغم من أهمية تدريب المسؤولين عن إعداد التقارير إلا أن لائحة شؤون العاملين بقطاع البترول لم تشر من قريب أو بعيد على أهمية تدريب تلك الطائفة. كما أن الواقع العلمي في شركات بترول السويس يوضح لنا أنه لم يتم حتى الآن إعداد دورات تدريبية لهذه الطائفة تتناول كيفية إعداد تقارير الكفاية وأنه يعتقد أن الرئيس دائما لديه القدرة السليمة على إعداد مثل هذه التقارير[2].

ومن خلال استقصاء رأي عينة البحث بشأن ضرورة تدريب المسؤولين عن إعداد التقارير تبين أن[3]:

66 ٪ يرون ضرورة تدريب المقيمين.

23 ٪ لا يرون أهمية ذلك.

---

(1) سؤال رقم (12) ملحق رقم (7).

(2) مقابلة مع الأستاذ إبراهيم خيري، رئيس إدارة شؤون العاملين بشركة النصر للبترول.

(3) سؤال رقم (13) ملحق رقم (7).

11 ٪ امتنعوا عن الإدلاء بأصواتهم.

ومن ذلك نرى أن غالبية العاملين يفضلون إجراء دورات تدريبية للمسؤولين عن إعداد التقارير، وقد عللوا ذلك بما يلي[1]:

23 ٪ ذكروا أن التدريب ضروري لتحقيق العدالة فقي وضع التقارير.

32 ٪ ذكروا أن التدريب ضروري لتسهيل مهام القائم بالتقييم.

45 ٪ ذكروا أن التدريب ضروري لعدم توافر الخبرة السابقة في هذا المجال للمسؤولين عن التقييم.

**(5) تحديد التقديرات ومستويات الكفاءة :**

يوجد عدة طرق لتقدير مستويات الكفاءة هي :

1- التقدير الرقمي والعددي.

2- التقدير الوصفي.

3- التقدير المشترك بين الرقمي والصفي.

كما يلاحظ أيضا أن هناك عدة أنواع من مستويات الكفاءة منها :

أ- الترتيب الخماسي.

ب- الترتيب الرباعي.

ج- الترتيب الثلاثي.

وعلى مستوى قطاع البترول لاحظ الباحث أنه قد أخذ نظام الترتيب الخماسي غير أنه قد ربط ذلك بنسبة مئوية على النحو التالي :

تقدير ممتاز وهو ما بين 100 ٪ - 90 ٪.

تقدير جيد جدا وهو ما بين 90 ٪ - 80 ٪.

تقدير جيد وهو أقل من 80 ٪ - 60 ٪.

---

(1) سؤال رقم (14) ملحق رقم (7).

تقدير مقبول وهو **أقل من** 60 ٪ - 40 ٪.

تقدير ضعيف وهو **أقل من** 40 ٪.

وباستقصاء رأي عينة البحث عن التقديرات التي يفضل اتباعها لقياس مستوى الكفاءة تبين أن[1]:

63.2 ٪ يفضلون الترتيب الخماسي.

27.6 ٪ يفضلون الترتيب الرباعي.

9.2 ٪ يفضلون الترتيب الثلاثي.

ومن ذلك يتضح أن هناك تطابق في وجهات النظر بين ما هو مرغوب وما هو قائم بالفعل في شركات بترول السويس.

(1) سؤال رقم (16) ملحق رقم (7).

## المبحث الثاني

## الجوانب العملية لتقارير الكفاءة

إن اتباع الجوانب العملية والعلمية السليمة والموضوعية في قياس كفاءة العاملين وزيادة فعالية كفاءة أنظمة التقييم والمحافظة على ديناميكية النظام يتطلب من الإدارة القيام بما يلي[1]:

**1- اعتماد نتائج تقارير الكفاية :**

وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى إعداد لجنة خاصة لمراجعة نتائج التقارير أو أن تعهد بذلك الأمر إلى مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر. وعلى مستوى قطاع البترول فقد نصت المادة (10) من لائحة العاملين على أنه : "تختص لجنة شؤون العاملين باعتماد تقارير الكفاية أو تعديلها بناء على قرار مسبب وذلك بالنسبة لتقارير الكفاية بمرتبة جيد فأقل، وينعقد الاختصاص باعتماد تقارير الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد جدا لرئيس مجلس الإدارة شخصيا دون القائم بأعماله أو من يحله محله".

ومن ذلك نرى أن اعتماد تقارير الكفاية ذات التقدير "جيد" فأقل من اختصاص لجنة شؤون العاملين أما التقارير ذات التقدير "جيد جدا" وامتياز فيكون اعتمادها بواسطة رئيس مجلس الإدارة شخصيا.

وباستقصاء رأي عينة البحث حول عملية المراجعة من حيث كونها عملية شكلية ولا تحقق هدفها كانت الإجابة[2]:

ذكر 45 ٪ أنهم يوافقون تماما على ذلك.

---

(1) Andrew F, Sikula, John p. Sikula Vol 24, No. 3 March 1979) pp 14-18.

(2) سؤال رقم (17) ملحق رقم (7).

27 ٪ يوافقون على ذلك.

18 ٪ يوافقون نسبيا على ذلك.

10 ٪ لا يوافقون على ذلك.

ومن هذا يتضح أن غالبية العاملين ترى أن عملية مراجعة التقارير هي عملية شكلية وهذا ما تأكد للباحث من خلالا زيارته الميدانية وإطلاعه على العديد من تقارير الكفاية الخاصة بالعاملين حيث نادرا ما لوحظ تعديل تقرير الكفاية للعامل بواسطة الرئيس المباشر.

**2- تحليل نتائج التقارير :**

يتطلب نجاح نظام قياس الأداء قدرة خاصة من الإدارة على قراءة المعلومات التي تحتويها تقارير قياس الكفاءة وتحليلها والاستفادة منها غير أنه على مستوى شركات بترول السويس لاحظ الباحث أنه نتيجة لارتباط العلاوة الدورية بتقدير الكفاءة فإن غالبية العاملين يدكون تماما التقدير الذي حصلوا عليه غير أنهم لا يدركون الأسباب الحقيقية وراء حصولهم على هذا التقرير.

ولمعرفة رأي العاملين حول رغبتهم في مناقشة الكيفية التي تم إعداد بها تقارير الكفاية تم استقصائهم فتبين[1]:

77.2 ٪ يوافقون على مناقشة الجهة التي قامت بإعداد التقرير.

18.6 ٪ لا يوافقون على ذلك.

4.2 ٪ امتنعوا عن إبداء الرأي.

ولمعرفة أسباب الموافقة تم استقصاء رأي العاملين فتبين أن[2]:

37 ٪ يرون أن المناقشة تؤدي إلى شرح أوجه القصور للعامل ومساعدته على كيفية علاجها.

---

(1 ) سؤال رقم (18) ملحق رقم (7).

(2 ) سؤال رقم (19) ملحق رقم (7).

52 ٪ يرون أن المناقشة تؤدي إلى إزالة أوجه الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.

19 ٪ يرون أن المناقشة تؤدي إلى زيادة ثقة الرؤساء والمرؤوسين.

46 ٪ يرون أن المناقشة تؤدي إلى التزام القائم بعملية التقييم بالعدالة والموضوعية.

أما عن أسباب عدم الموافقة على المناقشة فقد تبين أن[1]:

33 ٪ يرون أن المناقشة تؤدي إلى إحراج الرئيس أمام مرؤوسيه.

22 ٪ يرون أن المناقشة تؤدي إلى إعطاء الرئيس تقديرات عالية لمرؤوسيه تفاديا لسوء العلاقة معهم.

16 ٪ يرون أنه لا داعي للمناقشة طالما أن حق العامل مكفول في التظلم من التقدير الذي قد حصل عليه.

هذا ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع العديد من المشرفين وجد أنهم يرحبون بمناقشة العاملين في الكيفية التي يتم بها إعداد تقارير الكفاية وذلك حتى يمكن القضاء على القلق الذي يساور بعضهم في عدم عدالتها.

وخلاصة القول فإنه يمكن للباحث أن يستخلص أنه لا يوجد تحليل علمي دقيق لنتائج تقارير الكفاية كما أنه لا يوجد نظام للتغذية العكسية يضمن للعامل معرفة أوجه القصور في آرائه.

### 3- متابعة نتائج التقييم الرقابة بالتغذية المرتدة[2]:

تعد مرحلة متابعة نظام تقارير الكفاية من أخطر المراحل لما تعطيه من مؤشرات تفيد في تصحيح مسار النظام.

---

(1) سؤال رقم (20) ملحق رقم (7).

(2) ناصر بولس عبد المسيح -لطيف فتحي الشاذلي : نظم قياس كفاءة العاملين بالقطاع الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 60 -61.

وقد لاحظ الباحث أنه على مستوى شركات بترول السويس لا يوجد أي نوع من المتابعة وأن تقارير الكفاية تنتهي إلى الحفظ في ملفات وسجلات الأفراد ومن ثم فإنها تصبح عديمة الجدوى.

### 4- العلانية والسرية في تقارير الكفاية :

تعتبر عملية الإعلان عن نتائج التقارير أو الاحتفاظ بها طي الكتمان من أكثر الموضوعات التي ثار الجدل حولها ما بين مؤيد ومعارض ولكل فريق حججه ودعائمه.

غير أنه من المهم أنه على مستوى قطاع البترول على الرغم من أن لائحة شؤون العاملين لا تنص على ضرورة إخبار العاملين بنتائج تقارير الكفاية إلا أنه نتيجة لارتباط تقارير الكفاية بالعلاوات الدورية يدرك العاملون قيمة التقدير الذي منح لهم.

**هذا وقد تم استقصاء رأي عينة البحث حول موضوع سرية وعلانية التقارير تبين أن[1]:**

**43 ٪ يفضلون العلانية التامة.**

**25 ٪ يفضلون السرية التامة.**

**20 ٪ يفضلون العلانية في حالة التقديرات المرتفعة.**

**12 ٪ يفضلون العلانية في حالة التقديرات المنخفضة.**

ولعل ارتفاع نسبة المؤيدون للعلانية تتفق ورأي الباحث وذلك حتى يحقق التقييم أهدافه.

### 5- التظلم من نتائج التقييم :

يعتبر التظلم من تقديرات الكفاءة من أهم الضمانات التي تساعد على موضوعية وعدالة التقييم.

---

(1) سؤال رقم (21) ملحق رقم (7).

وقد حرص المشرع المصري على إتاحة فرصة التظلم للمرؤوسين حيث نصت المادة (26) من القانون لسنة 1978 على أنه "يعلن العامل بصورة من تقرير الكفاية بمجرد اعتماده من لجنة شؤون العاملين وله أن يتظلم خلال عشرين يوما من تاريخ علمه للجنة تظلمات تشكل من ثلاثة من كبار العاملين ممن لم يشتركوا في وضع التقدير وعضو تختاره اللجنة النقابية بقرار مجلس الإدارة على أن تفصل اللجنة في هذا التظلم خلال ستين يوما من تاريخ تقديمه إليها ويكون قرارها نهائيا".

أما على مستوى قطاع البترول فقد نصت المادة 43 من لائحة شؤون العاملين على أنه "يعلن العامل الحاصل على مرتبة مقبول فأقل بصورة من تقرير الكفاية بمجرد اعتماده من لجنة شؤون العاملين وله أن يتظلم من خلال عشرين يوما من تاريخ علمه للجنة تشكل بقرار من رئيس مجلس الإدارة من ثلاثة من العاملين شاغلي الوظائف العليا ممن لم يشتركوا في وضع التقدير أو اعتماده وعضو تختاره اللجنة النقابية على أن تفصل اللجنة في هذا التظلم خلال ستين يوما من تاريخ تقديمه إليها ويكون قرارها نهائيا".

ولعل أهم ما يلفت النظر في هذه المادة أنها قصرت إعلان نتائج التقارير على العامل الذي حصل على مرتبة مقبول فأقل على عكس الحالة في قانون العاملين الذي كفل حق الإعلان لكافة العاملين.

# المبحث الثالث

## تصور مقترح لنظام تقييم الأداء لقطاع البترول

بعد أن تعرض الباحث في الصفحات السابقة للكيفية التي يتم بها قياس الأداء العاملين بشركات بترول السويس، يرى الباحث أن النظام السليم لتقييم الأداء يتطلب توفير الضمانات التالية[1]:

**1- التحديد الواضح للأهداف :**

فمن المهم تحديد كافة الأهداف الرئيسية والفرعية المرجو تحقيقها من كافة الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة، مع بيان كيفية تحقيقها بما يتناسب مع ظروف العمل وإمكانياته.

**وهنا يجب إشراك العاملين في تحديد تلك الأهداف وإعطائهم حرية العمل لبلوغها، حيث أن ذلك يخلق لديهم الشعور بالالتزام بالمسؤولية تجاه هذه الأهداف.**

**2- التحديد المسبق لمعايير الأداء :**

حيث يجب أن تحدد معدلات الأداء قبل إجراء عملية التقييم، وأن تكون هناك مراجعة مستمرة عليها، وذلك حتى تكون معبرة عن الواقع فعلا، وبحيث تصبح أداة موضوعية وعادلة لتقييم أداء الأفراد كما يجب أن تكون هذه المعدلات معروفة لدى جميع العاملين حيث أن ذلك يؤدي إلى ضمان ثقة الأفراد في نتائج قياس الأداء ويعطيهم الإحساس بالارتياح والرضا في العمل، لمعرفتهم التامة بما هو مطلوب منهم.

---

(1) عزة صبحي عبد المنعم : ترشيد استخدام الموارد البشرية في قطاع التأمينات الاجتماعية في مصر، مرجع سبق ذكره، ص 318 وما بعدها.

3- التحديد الدقيق لعناصر قياس الأداء :

من المهم تحديد عناصر قياس الكفاءة لكل مجموعة وظيفية، بما يعكس الطبيعة المميزة لوظائف كل منها، على أن تحدد الأوزان النسبية لكل من هذه العناصر في ضوء مدى تأثيرها على مستوى الإنجاز.

هذا ومن المفضل اختيار هذه العناصر بحيث تكشف عن مستوى أداء الفرد لواجبات وظيفته الحالية، كما تكشف في نفس الوقت عن مدى قدرته على التقدم لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى[1].

4- اشتراك العاملين في قياس مستوى كفايتهم :

من المهم اشتراك العاملين في عملية قياس كفايتهم عن طريق إعطاء كل منهم حق ذكر الأعمال البارزة التي قام بها خلال الفترة التي يعد عنها التقرير، مع بيان نواحي التقدير المادية والأدبية التي استحقها، كما يجب السماح للفرد بالإطلاع على تقرير الكفاية الخاص به وكذا السماح له بالتظلم من ذلك التقرير إذا رأى أنه لا يتفق مع الحقيقة وذلك حتى لا يحس بالظلم والإحباط.

5- التكامل بين نظام أداء العاملين وسياسات الأفراد الأخرى :

حيث يجب أن يستفاد من تقييم الأداء العاملين في توجيه العمل في كافة مجالات شؤون الأفراد، والمفروض ألا يقتصر تأثيرها على الترقية ومنح المكافآت فقط، بل يجب أن يدرك الجميع أن الهدف من نظم تقييم الأداء هو إبراز مواطن الضعف والقوة لدى المرؤوسين، بما يمكن الإدارة من توجيههم الوجهة السليمة التي تتلاءم مع قدراتهم وميولهم واستعداداتهم وذلك لبلوغ الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية المتاحة.

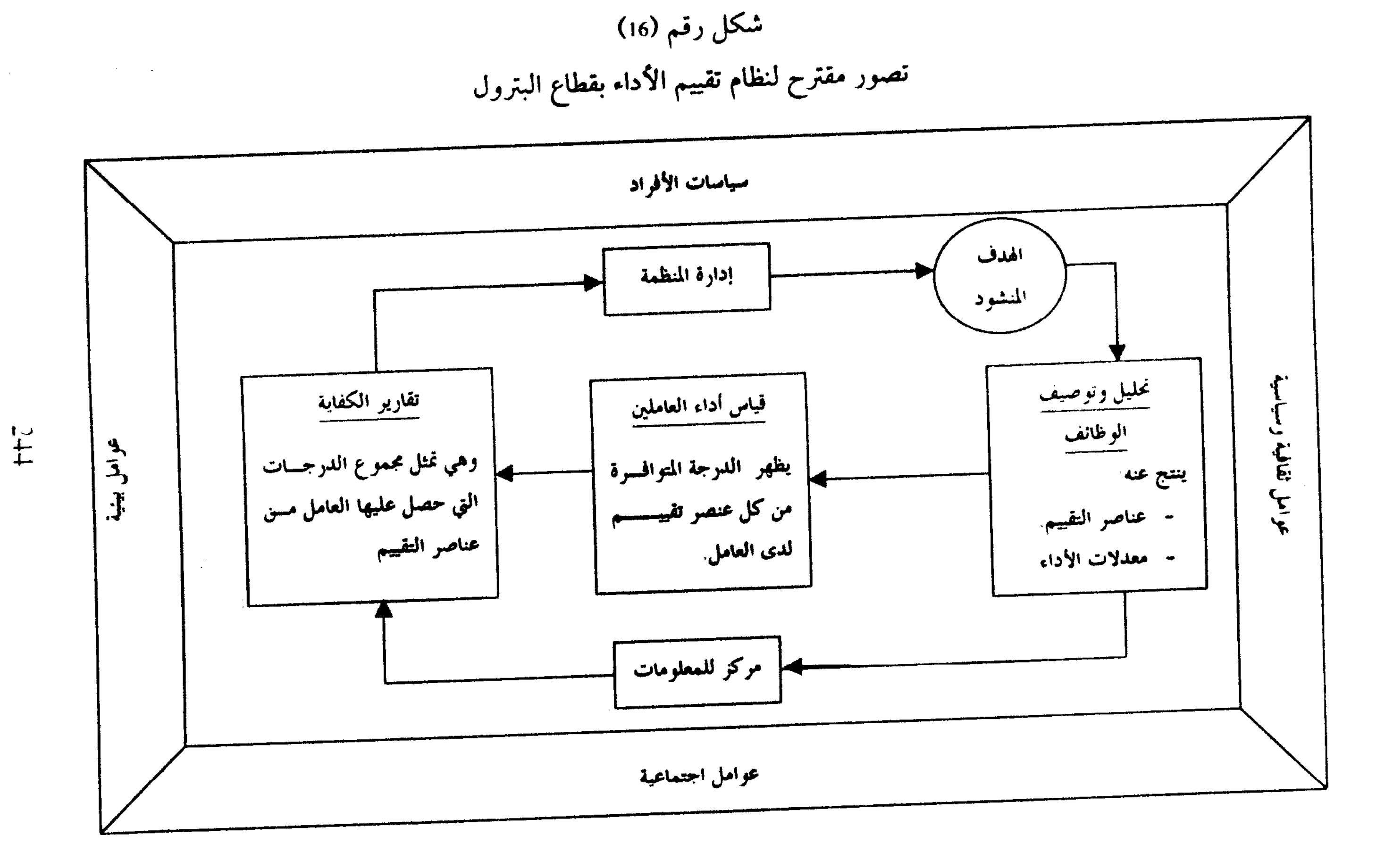
واعتمادا على تلك الضمانات -السابق ذكرها- قام الباحث بوضع التصور الموضح بالشكل التالي -عن تقييم أداء العاملين بقطاع البترول.

---

(1) Marin Kellog, "What to do about derformance Apprasial Association. New York 1955) p. 33.

شكل رقم (16)

تصور مقترح لنظام تقييم الأداء بقطاع البترول



ومـن الشـكل السـابق يـرى البـاحث أن البدايـة الحقيقيـة لعمليـة تقييـم أداء العاملين يجب أن تبدأ من عملية تحليل وتوصيف الوظائف وذلك بقصـد التوصـل إلى:

- عناصر تقييم موضوعية ودقيقة.
- معدلات أداء متناسبة مع قدرات العاملين.

ثم يلي ذلك قياس دقيق للأداء الفعلي للأفراد على أساس ما تم إنجـازه فعـلا من أعمال وما تم تحقيقه من أهداف، ويرى الباحث أن اختيار طريقة القياس يجـب أن يؤخذ في الاعتبار النواحي التالي[1]:

- إمكانية استخدامها لأعداد كبيرة أو صغيرة من العاملين.
- تحقيق عنصر العدالة والموضوعية.
- إمكانية إظهار الكفاءة والفروق الحقيقية للأداء بين الأفراد.
- سهولة الاستخدام وتوفير الوقت والجهد في عملية التقييم.

ولما كانت الأهداف في قطاع البترول من النوع الكمي الذي يسهل قياسه وكذا طبيعة العمل في شركات البترول هـي عمـل جماعي ومـن ثـم توضـع معايير أداء جماعية لذا يرى الباحث أن أفضل وسيلة لقياس أداء العاملين بقطاع البـترول هـي اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث أن ذلك يحقق المزايا التالية[2]:

- اعتبار الأفراد أن الأهداف الموضوعة هي أهدافهم ومن ثم يبذلون أقصى جهدهم في سبيل تحقيقها.
- تقلل هذه الطريقـة مـن فـرص التحـيز والمحابـاة حيـث أنـها تركـز علـى إنجازات وأداء محدد.

---

(1)Jon B. Miner, Mary Green Miner, Personnel and industrial Relation : Managerial Approach (Secon ed. N. Y. the Macmilian Co., 1973) p. 239.

(2) فيصل مراد "الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربيـة للعلـوم الإداريـة، العـدد 248، القـاهرة، 1984، ص 51.

- تزيد من قدرة المشرف على الإشراف والتحليل وتنمي مهارات الموظف في تحديد الأهداف واختيار سبل تنفيذها.
- تركز بشكل أساسي على الجهد الجماعي وذلك هو الطابع المميز لطبيعة العمل بقطاع البترول.

ولما كانت عملية قياس الأداء تظهر الدرجة المتوافرة من كل عنصر من عناصر التقييم لدى العامل فإن مجموع الدرجات التي حصل عليها العامل من عناصر التقييم تظهره تقارير الكفاية.

وهنا يجب على الإدارة بعدما تصلها تقارير الكفاية أن تقوم بدراسة وتحليل نتائج تلك التقارير على مدى عدة سنين متتالية لأن ذلك يعطي مؤشرا عن مدى كفاءة سياسات الأفراد المطبقة[1]، فلو تبين أن مستوى أداء العاملين عموما منخفض وليس هناك تحسن فيه .. فليس ذلك دليلا على انخفاض كفاءة الأفراد، فقد يحتاج الأمر إلى إعادة فحص وتعديل معدلات الأداء حتى تتناسب مع طبيعة وظروف العمل.

أما إذا تبين أن هناك ارتفاعا ملحوظا في مستوى كفاءة العاملين، ولكن في نفس الوقت لم تتحقق الأهداف فمعنى ذلك أن العاملين يعملون بكفاءة ولكن في الاتجاه الخاطئ.

كما يجب أن يحتوي نظام تقييم أداء العاملين على مركز للمعلومات تخزن فيه المعلومات الخاصة بطرق قياس الأداء المستخدمة وتقارير الكفاية الخاصة بالعاملين ومعدلات الأداء النمطية، والأهداف المتتابعة للمنظمة والتي تؤثر بالتالي على معدلات أداء العاملين ..

وأخيرا يجب مراعاة أن هذا النظام -تقييم أداء العاملين- لا يعمل في فراغ وإنما يجب الأخذ في الاعتبار تأثيره وتأثره بسياسات الأفراد الأخرى وكذا تفاعله مع المتغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية والثقافية المحيطة به.

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي: إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 345.

# الباب الخامس

# حوافز العاملين بشركات بترول السويس

**تقديم :**

بعد أن تعرض الباحث في الصفحات السابقة لكل من سياسة تخطيط القوى العاملة بهدف تحديد الاحتياجات من العمالة ثم سياسة الاختيار وذلك بهدف تحديد الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الخالية .. ثم سياسة التدريب بقصد إكساب هؤلاء العاملين -المهارات المطلوبة للقيام بالمهام المتلفة التي يلقي عليهم عبء القيام بها .. ثم سياسة تقييم أداء العاملين وذلك بهدف تحديد أوجه القصور في أعمالهم فإنه سوف يستعرض سياسية الحوافز التي يجب أن تمنح للعمالة الممتازة بغية زيادة إنتاجهم وفي نفس الوقت تدفع باقي العاملين إلى التغلب على أوجه القصور لديهم.

هذا ولقد حظيت الحوافز باهتمام خاص من المشرع المصري حيث قد نص في المادة (45) من لائحة العاملين على المزايا العينية التي تمنح للعاملين، كما تضمنت المادة (47، 48) التعويضات التي يستحقها العاملون، ونصت المادة (49، 53) على أنواع الرعاية الصحية والاجتماعية والحوافز المختلفة التي تمنح للعاملين، كما أنه في المواد من (47 - 51 ) استحدث القانون رقم 47 لسنة 1978 بعض الأحكام الخاصة بربط الأجر بالإنتاج والحوافز والرعاية الصحية والاجتماعية.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام بالحوافز إلا أن التطبيق الفعلي لها لا يزال يشوبه بعض أوجه القصور منها عدم وجود معدلات أداء موضوعية يتم بناء عليها قياس الأداء وعدم الموضوعية في نظم الحوافز نظراً للمحاباة في منحها وكذا الميل إلى توحيد نظم الحوافز بالنسبة للوحدات الإدارية بصرف النظر عن ظروف التطبيق المحيطة.

هذا ولقد عرف قطاع البترول الحافز الجماعي لأول مرة في شهر مارس 1975(*) حيث كان الحافز :

- يستحق بنسبة 40 ٪ من الربط عند تحقيق 100 ٪ من الخطة المستهدفة.
- يستحق بنسبة 35 ٪ من الربط عند تحقيق 95 ٪ من الخطة المستهدفة.
- يستحق بنسبة 20 ٪ من الربط عند تحقيق 90 ٪ من الخطة المستهدفة.
- لا يستحق أي حافز إذا لم يتحقق 90 ٪ من الخطة المستهدفة.

ثم استمرت قيمة الحافز في التزايد حتى وصلت إلى 100 ٪ من قيمة الأجر عند تحقيق 100 ٪ من الخطة المستهدفة وذلك على النحو الذي سيرد إيضاحه في الصفحات القادمة.

**وسوف يتناول الباحث في هذا الباب سياسة الحوافز في ثلاثة فصول فيتناول الفصل الأول مفهوم وأهمية الحوافز في قطاع البترول، ويتناول الفصل الثاني خصائص الحوافز المادية والمعنوية، أما الفصل الثالث فيتناول تقييم سياسة الحوافز بشركات بترول السويس.**

---

(*) قبل ذلك التاريخ لم يكن هناك حافزا يمنح للعاملين وإنما كانوا يحصلون على مكافآت على الجهد الغير العادي بحد اقصى خمسة جنيهات، على أن تصرف هذه المكافآت بحد أقصى مرتين في السنة ولا يستفيد منها جميع العاملين.

# الفصل العاشر

# الملامح الأساسية لسياسة الحوافز

**مبحث أول**

مفهوم وأهمية الحوافز

**مبحث ثان :**

الحوافز المستخدمة في شركات بترول السويس

# المبحث الأول

# مفهوم وأهمية الحوافز

### 1/1/10/5 مفهوم الحوافز :

تعددت التعاريف التي أعطيت للحوافز، وذلك بقصد الوصول إلى المضمون الشامل لها، ومن ثم إمكانية استخدامها كوسيلة هامة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

ومن وجهة نظر الباحث فإن الحافز هو "مؤشر خارجي يهدف إلى تحريك القوى الداخلية (الدوافع) المهيمنة على سلوك الأفراد نحو تحقيق التوازن الأمثل بين إشباع رغباتهم -أي الأفراد- وأهداف المنظمات التي يعملون بها".

ومما سبق تصبح مهمة الإدارة هي زيادة رغبات الأفراد، وإطلاق القوى النفسية الظاهرة والكامنة لعدد كبير من الأفراد، من أجل توجيه السلوك المترتب على ذلك في الاتجاه السليم الذي يدفعهم عن رغبة واقتناع إلى تحسين مستوى أدائهم، وهذا ليس بالأمر السهل، لأنه يستلزم فهم عميق لعملية الدوافع ومدى ارتباطها بحاجات وأهداف الأفراد، فضلا عن تحليل السلوك الإنساني، حتى يمكن الاستفادة من الطاقات الظاهرة لدى الفرد، واكتشاف الطاقات الكامنة لديه بما يؤدي إلى حفزه بالأسلوب المناسب.

### 2/1/10/5 أهمية الحوافز :

1- تؤثر الحوافز تأثيرا مباشرا على حجم الإنتاج ونوعه كما تتميز بمقدرتها على تحريك طاقات المبادأة والابتكار الكامنة في الأفراد، ومن ثم تمكن من زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة ما يحصل عليه الفرد من أجر[1].

---

(1) Emcgromick, J.Tiffin, industrial psychology, Th ED (London: G Allen. Univ. 1975, p.295.

2- تعتبر الحوافز من العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للأفراد، وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة لاستخدامها في توليد الحماس لدى الأفراد.

3- تعتبر الحوافز من عوامل الجذب التي تغري الأفراد على الالتحاق بمنظمة دون أخرى والحفاظ على أنواع معينة من العاملين، كما إن نظام الحوافز السليم يسهم في تخفيض كل من معدل دوران العمالة، نسب حوادث وإصابات العمل، عدد مرات الغياب.

4- إن كمية الجهد الذي سيبذله العامل في تحقيق أهداف المنظمة سوف يتزايد كلما توقع زيادة في قيمة المكافأة التي يحصل عليها مع ملاحظة أنه كما ارتبطت المكافأة بالأداء أدى ذلك إلى تسهيل مهمة الوفاء بالحاجات وتقليل وسائل إشباعها.

5- تساعد الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتحقق لديه الشعور بالانتماء للمنظمة والعمل على رفع مستوى الأداء بها.

6- تؤدي الحوافز إلى لفت نظر الإدارة إلى ضرورة وضع أنظمة موضوعية وفعالة لقياس ومراقبة أساليب الأداء في العمل مثل أنظمة تحديد الأهداف، وأنظمة مراقبة الإنتاج والمبيعات، وأنظمة مراقبة المخزون وكذا أنظمة تحديد التكاليف.

7- تؤدي الحوافز إلى اقتناع العاملين في المنشأة بانه لا سبيل إلى زيادة دخولهم إلا بزيادة الأرباح الصافية التي تحصل عليها المنشأة ولذلك يتحتم عليهم مضاعفة جهودهم وإخلاصهم وكفايتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم من أجل تحقيق الهدف المنشود.

8- تسهم الحوافز في تنمية الوعي العمالي بتطوير تفكيره من تفكير فردي إلى تفكير جماعي حيث يدرك كل موظف أو عامل أنه يسهم بجهوده في زيادة دخله ودخول العاملين الآخرين.

9- تؤدي الحوافز -ولا سيما الجماعية منها(*)- إلى تسهيل مهمة الإشراف إذ أن الجماعة تمارس ضغوطها على الفرد الذي يعطل الإنتاج حتى تحصل على دخل أكبر، كما تقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات إذ أن الجماعة بضغطها على الفرد تجبره على مراعاة قواعد النظام[1].

10- وتكتسب الحوافز أهمية خاصة في الآونة الحالية نظرا لكونها سلاح أساسي يمكن المنشأة من مواجهة ظاهرة استنزاف العمالة بواسطة الشركات الأجنبية المنافسة والتي تتزايد يوما بعد يوم في قطاع البترول.

**أهمية الحوافز في شركات بترول السويس :**

من خلال تفريغ استمارات الاستقصاء تبين أن[2]:

أ- ينظر حوالي 78 ٪ من العاملين للحوافز على أنها طريقة لزيادة الدخل.

ب- بينما يرى 9.4 ٪ من العاملين أن الحوافز تعتبر وسيلة هامة لتشجيع المتفوقين وحفزهم باقي العاملين.

ج- ويعتبرها 56.8 ٪ من العاملين أنها أداة هامة لضمان أداء العمل بكفاءة عالية.

د- ويرى 69 ٪ من العاملين أن الحوافز تؤدي إلى مزيد من العمل ومن ثم زيادة الإنتاج وتحقيق المستهدف من الخطة.

كما تبين أن حوالي 98 ٪[3] من العاملين يؤمنون بأهمية الحوافز كوسيلة لضمان الحفاظ على العمالة الماهرة بينما لا يرى 2 ٪ من العاملين أهمية بذلك.

---

(*)حيث يعتبر الحوافز الجماعية هي النمط الشائع للحوافز في قطاع للبترول.

(1) Gregr Oldham, Jopsh Aracteristics and in Ternal Motivition The Modirating effect of interpersonal individual variables. (Human Relations Journal, Vo. 29 No. 6 1976) p. 559

(2) سؤال رقم (12) ملحق رقم (9).

(3) سؤال رقم (13) ملحق رقم (9).

# الفصل الحادي عشر

## الحوافز بين النظرية والتطبيق بشركات بترول السويس

**مبحث أول :**

خصائص ومشكلات الحوافز

**مبحث ثان :**

أسس إقامة نظام سليم للحوافز

## المبحث أول :

## خصائص ومشكلات الحوافز

**5/11/1/1 خصائص الحوافز :**

بالإطلاع على لائحة شؤون العاملين الصادرة في شهر مارس سنة 1979 الفصل السادس والسابع والعاشر، وكذا القرار الوزاري رقم 95 لسنة 1983، وعلى كافة القرارات الإدارية التي أصدرتها شركات بترول السويس بشأن نظام الحوافز المتبع، لاحظ الباحث أن سياسة الحوافز في قطاع البترول تتسم بالخصائص التالية:

**1**- أن هناك ارتباط بين قيمة الحوافز التي تمنح للعاملين ونسب تحقيق الخطة، حيث لوحظ أن الحوافز تمنح بنسبة 100 ٪ من الأجر الأساسي في حالة تحقيق الخطة بنسبة 100 ٪، فإذا قلت النسبة عن ذلك يتبع ما يلي :

أ- تخفيض الحوافز بذات نسبة انخفاض تحقيق الخطة حتى 90 ٪.

ب- تصرف الحوافز بنسبة 70 ٪ في حالة تحقيق الخطة بنسبة أقل من 90٪ - 85٪.

ج- لا تصرف حوافز إذا قلت نسبة تحقيق الخطة عن 85 ٪.

**2**- تتخذ معايير وعناصر تحقيق الخطة التالية أساسا في استحقاق الحوافز الجماعية للعاملين بالشركة، والوزن الرئيسي المحدد لكل منها يكون على النحو التالي:

| العنصر | الوزن النسبي(*) |
|---|---|
| (1) خطة التشغيل | 60 ٪ |

(*)قد تختلف قيمة الوزن النسبي لكل عنصر من شركة لأخرى بحسب طبيعة نشاطها ولكن يشترط أن يكون المجموع الإجمالي 100 ٪.

(2) إيرادات النشاط الجاري ٪ 5

(3) خطة تنفيذ المشروعات الاستثمارية ٪ 5

(4) كميات الفاقد ووقود الحريق ٪ 10

(5) الفائض قبل خصم حصة بنك ناصر

ومصروفات السنوات السابقة ٪ 20

المجموع ٪ 100

**3-** تحديد حوافز الإنتاج الجماعية للعاملين بالشركة على أساس نسبة مئوية من إجمالي الأجور الأساسية لشاغلي كل مستوى على حدة على النحو الموضح فيما يلي :

**شاغلوا مستوى الوظائف العليا :**

- **الوظائف الإشرافية :**
  - رئيس مجلس الإدارة
  - مدير عام / خبير

  } نسبة 100 ٪ من الأجور الأساسية

- **الوظائف التنفيذية :**
  - مدير عام / خبير: نسبة 95 ٪ من الأجور الأساسية.

**شاغلوا وظائف باقي المستويات :**

- المستوى الأول : نسبة 90 ٪ من الأجور الأساسية.
- المستوى الثاني : نسبة 85 ٪ من الأجور الأساسية.
- المستوى الثالث : نسبة 75 ٪ من الأجور الأساسية.

**4-** يتم صرف 50 ٪ من قيمة الحوافز المستحقة للعامل شهريا على أساس نسبة تحقيق البرنامج الشهري للخطة السنوي (بنسبة 90 ٪ افتراضية) وبنسبة تقييم كفاية الأداء للعامل وتصرف الفروق المستحقة للعاملين كل ثلاثة أشهر طبقا لما

تسفر عنه نتائج نسبة تحقيق الخطة عن فترة الثلاثة شهور وكذلك متوسط نسبة تقييم كفاية الأداء المعد بمعرفة الرئيس المختص عن نفس الفترة. اي أن

| الحفز الشهري = المرتب الأساسي × نسبة الحافز المخصصة لمستواه الوظيفي × نسبة تقييم كفاية الأداء للعامل × نسبة تحقيق الخطة (45 ٪). |
|---|

هذا مع العلم أن ميعاد صرف هذا الحافز هو يوم 15 من كل شهر ولا يجوز بأي حال تأخير الصرف عن ذلك اليوم.

5- بالنسبة للصرف الشهري يتم استخدام واستيفاء نموذج يوضح نسب تقييم كفاية الأداء لجميع العاملين، ويعتمد هذا النموذج من المدير العام المختص وبالنسبة للسادة مديري العموم والقطاعات والإدارات المعاونة يعتمد من السيد رئيس مجلس الإدارة.

6- يقدر الرئيس المباشر الأعلى النسبة المئوية لتقييم كفاية أداء العاملين التابعين له وفقا لمستوى أداء كل منهم وله حق تخفيض نسبة صرف الحافز أو حرمان العامل منه إذا تبين عدم قيامه بعمله بكفاءة تامة أو إذا انخفضت إنتاجيته عن المعدلات المتعارف عليها، وقد لاحظ الباحث أن شركات بترول السويس تنقسم هنا إلى قسمين رئيسيين :

أ- فريق يرى منح جميع العاملين حافز 100 ٪ باستثناء من يرون أنه قد تم توقيع جزاءات عليهم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ومن أمثلة ذلك شركة النصر للبترول.

ب- الفريق الثاني يرى أنه لا يمنح حافز 100 ٪ إلا بالنسبة للعمالة الممتازة فقط وباقي العاملين يأخذون نسب أقل من 100 ٪ مثل شركة السويس لتصنيع البترول.

وترتب على ذلك أن أصبح هناك نموذجين للصرف الشهري للحوافز(*).

---

(*) ملحق رقم (10) يوضح صورة من هذه النماذج.

7- وقد لاحظ الباحث أن كل من الفريقين يحقق في النهاية فائضا ناتجا عن تخفيض نسب الأداء لبعض العاملين غير أن كل منهما يوزع هذا الفائض "يطلق عليه في شركات بترول السويس لفظ وفورات الأداء" بطريقة تختلف عن الآخر كما يلي:

أ - بالنسبة للفريق الأول يرى توزيع تلك الوفورات على جميع العاملين بنسب تقارير الأداء الخاصة بكل منهم.

ب- الفريق الثاني يرى أن يعاد توزيع هذا الفائض على العاملين الممتازين في ذات المستوى الذي حقق الوفورات ويكون ذلك طبقا لمعايير مناسبة يعتمدها رئيس مجلس الإدارة.

8- لا يستحق الحافز إلا على أيام العمل الفعلية أي تخصم منه عدد أيام الإجازات الفعلية خلال الشهر المستحق عنه الحافز أو من الشهر الذي يليه على أقصى تقدير.

وبالتالي يكون حساب قيمة الحافز على النحو التالي :

| قيمة الحافز الشهري = الأجر الأساسي للعامل × النسبة المئوية المقرر للمستوى الوظيفي × نسبة تحقيق الخطة (بنسبة 45 ٪ افتراضية) × نسبة تقييم كفاية الأداء الشهرية - (45 ٪ × عدد أيام الإجازات) ÷ عدد أيام الشهر. |
|---|

9- بالنسبة لصرف الـ 50 ٪ المستحقة في نهاية الشهر الثالث من ربع السنة يكون قيمة الحافز كالتالي :

| قيمة الحافز الربع سنوي = (الأجر الأساسي للعامل × النسبة المئوية المقررة للمستوى الوظيفي × نسبة تحقيق خطة البرنامج الربع سنوي × متوسط نسبة تقييم كفاية الأداء خلال الثلاثة شهور للعامل) + (قيمة حافز الشهر الثالث مطروحا منه الإجازات التي حصل عليها العامل في هذا الشهر) - (ما سبق صرفه من الحافز عن الشهرين السابقين). |
|---|

### 2/1/11/5 مشكلات الحوافز :

حيث تواجه الإدارة بعض الصعوبات عند وضع الحوافز وتحديد الطرق المناسبة للحصول عليها وأهم هذه الصعوبات :

1- أن الحافز الذي تحدده الإدارة لا يؤدي إلى الإشباع الملائم لحاجات الأفراد حيث يرى حوالي 77.3٪[1] من العاملين أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع مجهوداتهم وكذا يرى 67.2 ٪[2] من العاملين أن نظام الإشراف المتبع لا يهيئ له فرصة احترام الذات والتعبير عن النفس.

2- إن الطريق الذي تحدده الإدارة للحصول على الحافز غير واضح بالنسبة لحوالي 72.3 ٪[3] من العاملين وغير مقبول بالنسبة لحوالي 58.1 ٪[4] منهم كما يجد حوالي 42.7 ٪[5] من العاملين أن مستوى الأداء الذي تضعه الإدارة يفوق طاقاتهم، ويذكر 33.7 ٪[6] من العاملين أن الإدارة تبغي من وراء الحوافز سوء استغلالهم وإشعارهم بالمهانة.

3- عدم وجود معدلات أداء موضوعية يتم بناء عليها قياس الأداء، فقد ذكر 88.2 ٪[7] من العاملين أن توزيع الحوافز يتم بناء على معايير شخصية وطبقا للمحاباة والمجاملة.

---

(1) سؤال رقم (14) ملحق رقم (9).

(2) سؤال رقم (15) ملحق رقم (9).

(3) سؤال رقم (16) ملحق رقم (9).

(4) سؤال رقم (17) ملحق رقم (9).

(5) سؤال رقم (18) ملحق رقم (9).

(6) سؤال رقم (19) ملحق رقم (9).

(7) سؤال رقم (20) ملحق رقم (9).

4- قد لا يدرك العاملون التوقعات المطلوبة منهم بالنسبة للأداء حيث ذكر 73 ٪[1] من العاملين أنهم لا يدركون المستوى المطلوب تحقيقه من الخطة قيمة الحوافز.

5- اعتقاد العامل أن الحفز الذي يحصل عليه هو بمثابة جزء مؤجل من الأجر وأنه يجب على الإدارة أن تسعى للبحث عن إعطاء مكافآت أخرى للعمالة المجدة حيث ذكر 83.7 ٪[2] من العاملين أن الحوافز تعتبر حق مكتسب لهم وأنه ينبغي عدم ربطها بمستوى تحقيق الخطة، وذكر 52٪[3] من العاملين أنه في حالة تحقيق المستهدف من الخطة ينبغي على الإدارة منح المكافآت للعاملين.

(1) سؤال رقم (21) ملحق رقم (9).

(2) سؤال رقم (22) ملحق رقم (9).

(3) سؤال رقم (23) ملحق رقم (9).

## المبحث الثاني

## أسس إقامة نظام سليم للحوافز

يمكن لإدارة الأفراد أن تلعب دورا هاما لرسم سياسة فعالة ومؤثـرة للحوافـز لدفع الأفراد للمشاركة في تحقيق أهداف التنظيم عن رغبة واقتنـاع والـتزام صـادق بالمسؤولية.

على أنه يجب مراعاة تهيئة البيئة الصحيـة الملائمـة للتطبيـق السـليم للحوافـز وذلك عن طريق المقومات الثلاثة التالية :

### 1/2/11/5 التعرف على حاجات ورغبات الأفراد :

حيث أن العملية الإنتاجيـة تتكـون أصـلا مـن شـقين أحدهمـا مـادي يمكـن التحكم فيه والتنبؤ به كرأسمال، وشق آخر لا يخضع لسيطرة الإدارة وهو العنصـر البشري والذي يصعب على الإدارة حتى مجرد شراء حماسته وإخلاصه.

لذا فإنه ينبغي التعرف على تلك العوامل التي تؤثر على العنصـر البشـري بمـا يضمن كسب تعاونه وإخلاصه، وتتمثل هذه العوامل في[1]:

**أ- حاجات الأفراد :**

تعني الحاجة نقصا معينا -إما حسيا أو معنويا- يؤدي إلى تحريك سلوك الإنسان نحو إشباع الحاجة أو سد النقص الذي ينتابه، وبإشباع هذه الحاجة يعود الفـرد إلى حالة التوازن الذي كان قد اختل أو اضطرب عندما كانت الحاجة ناقصة.

هذا ويجـب أن تـدرك الإدارة إلى أن العلاقـة بـين إشـباع الحاجـات الفردية والإنتاجية تعتمد أساسا على التكرار في مكافـأة النشـاط، كمـا أن القيمـة المتوقعـة للمكافأة أو الحافز تعتبر كمحدد أو مؤشر على إشباع حاجات الأفراد.

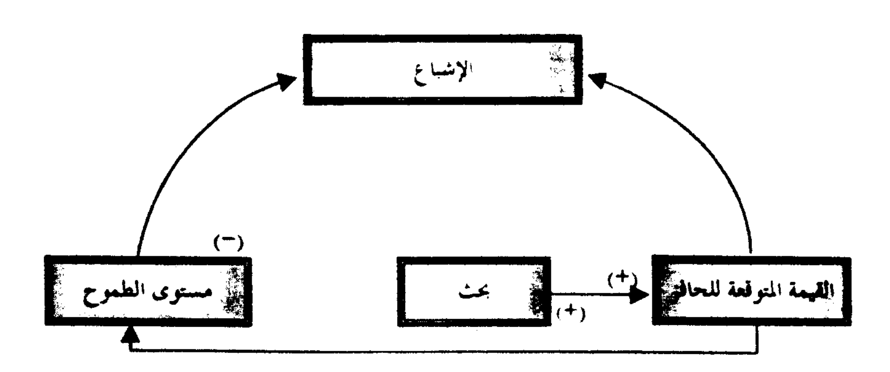
---

(1) Leonc Megg. Nson. Personnel and Human resources administration. Thirdaaition (Richa Rod. Irwin. Inc. Home Wood illionis. 1977) p, 357.

ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة

شكل رقم (17)

العلاقة بين الحافز وإشباع حاجات الأفراد(1)




ومن هذا الشكل يتضح أن القيمة المتوقعة للحافز تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، وإذا أثبت البحث حدوث هذا الإشباع يكون مستوى الطموح متمشياً مع قيمة الحافز المتوقع، أما إذا كان مستوى الطموح مرتفع عن القيمة المتوقعة للحافز فإنه يعمل ضد الإشباع الذي يترتب على القيمة المتوقعة.

هذا ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بشركات بترول السويس تبين أن:

1- الحاجة الملحة لدى العاملين كانت هي الحاجة إلى إثبات الذات حيث ذكرها 85 ٪ من أفراد العينة يلي ذلك الحاجة إلى الأمن والاستقرار حيث ذكرها 63.7 ٪ ثم تقدير النفس حيث ذكرها 47.2 ٪ ثم الحاجات الاجتماعية حيث ذكرها 33.9 ٪ ثم الحاجات الجسمية حيث ذكرها 27.8 ٪(2).

---

(1) أ. قنديل سيد نصر : الارتباط بين إنتاجية الفرد ودوافعه. مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الأول، القاهرة، 1979، ص 23.

(2) سؤال رقم (11) ملحق رقم (9).

ولتفسير النتيجة السابقة أجرى الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع أفراد العينة حيث تبين أن التطور التكنولوجي الضخم في صناعة البترول قد أدى إلى فقدان العامل إحساسه بقيمة نفسه، فهو يجد نفسه مراقب لآلة تعمل بنفسها كل شيء بدون أدنى مساعدة منه، وهذا يشعره بالخوف من ذلك اليوم الذي قد تكون فيه صناعة البترول كلها آلية لا تحتاج إلى مساعدة من البشر.

2- إن القيمة المتوقعة للحوافز غالبا ما لا تؤدي إلى تحقيق مقدار الإشباع المطلوب، حيث أن هناك شعور عام بأن ما يحصل عليه العامل من حافز لا يتساوى مع مقدار ما يبذله من جهد، فلقد تبين من تفريغ استمارات الاستقصاء أن حوالي 65.7 ٪ من مجموعة الدراسة يقرون بأن ما يحصلون عليه من حوافز لا تساوى مع مقدار ما يبذلونه من جهد، في حين يرى 22.3 ٪ أن الحافز يتساوى نسبيا مع الجهد المبذول، وامتنع 12 ٪ عن الإدلاء بأصواتهم[1] ويمثل ذلك ظاهرة خطيرة ينبغي العمل على القضاء عليها بغية تحقيق الإشباع المنشود.

## ب- دوافع العمل :

إن مفهوم دوافع العمل أو ترغيب العاملين في العمل والاستمرار فيه يعني خلق من منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الجماعي والرغبة الصادقة في تحقيق الأهداف، وهذا يعني سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والعملية ويضعها في خدمة الأهداف[2].

هذا ويمكن القول أنه لكي تحصل الإدارة على أفضل النتائج من مجهودات موظفيها يجب عليها أن تدرس دوافعهم، ذلك لأن هذه الدوافع تتميز ببعض

---

(1 ) سؤال رقم (17) ملحق رقم (9).

( 2) Hodga, B. J. and Johnson, H. J: Management and Organization Behavior, (Amultinational Approach, Witey, Sons, Inc N. Y. (1970) p. 193.

الخصائص التي تستوجب الفحص والتحليل العميق وتنحصر هذه الخصائص فيمايلي[1]:

1- إن حاجات الأفراد معقدة ومتشابكة ويؤثر بعضها في البعض الآخر.

2- قد يكون السلوك التشابه نتيجة دوافع مختلفة كما قد ينتج السلوك المختلف من دوافع متشابهة.

3- قد يحرك سلوك الفرد حاجة واحدة أو حاجات متعددة في نفس الوقت.

4- قد يحرك سلوك الفرد دوافع ولكنه لا يعيها أو يحس بوجودها.

5- هناك فروقا فردية بين العالمين ترجع إلى ترتيب الدزافع وأهميتها ودرجة الإشباع المطلوبة لها.

6- تختلف حاجات العاملين خلال الزمن كما ونوعا وترتيبا.

هذا ويقدم الباحث فيما يلي نموذجا مقترحا للدافعية بقطاع البترول.

---

(1) الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية -أهداف البنك ودوافع الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 99.

**شكل رقم (16)**

**تصور مقترح لنظام تقييم الأداء بقطاع البترول(*)**



(*) أخذت فكرة هذا النموذج من الموسوعة الإسلامية الجزء الرابع ص92.

(**) نقصد بالتركيب الإنساني التركيب الاجتماعي والحضاري والنفسي.

ويرى الباحث أنه لكي يحقق هذا النموذج هدفه المنشود يجب أن تتوافر الشروط التالية :

1- أن تكون حاجات الأفراد العضوية والاجتماعية مشبعة بدرجة كافية.

2- أن تكون حاجات الأفراد الذاتية في حالة نشطة.

3- أن تكون حاجات الأفراد الذاتية مشبعة بدرجة كافية وعلى أساس مستمر، وحتى لو كانت غير مشبعة فلا بد أن يشعر الأفراد أن أنشطتهم الحالية سوف تقودهم إلى الإشباع المناسب لتلك الحاجات مستقبلا.

### 2/2/11/5 توفير مميزات محددة في نظام الحوافز :

حيث تتعلق تلك المميزات بالنواحي التالية :

**أ- مواعيد صرف الحوافز :**

**وهنا يجب مراعاة ما يلي :**

**1- استخدام الحوافز في الوقت المناسب حيث أنه من الأهمية بمكان وصول المكافأة أو العقاب فورا، إذ أن سرعة تقدير مجهود العامل ركن أساسي لإشباع رغبته وكذلك الجزاء حتى يحدث الأثر المرغوب من ورائه.**

**2- يجب أن يؤدي نظام الحوافز إلى زيادة دخل العامل بحيث يتم صرف ما يحصل عليه العامل من حوافز على فترات متقاربة حتى لا تفقد صفتها التشجيعية.**

**3- يجب الالتزام بمواعيد صرف الحوافز مهما كانت الظروف، كما يجب التأكد من الثبات الدوري لهذه الحوافز.**

**هذا وقد أظهرت الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمواعيد صرف الحوافز أن جميع شركات بترول السويس ملتزمة بصرف الحافز الجماعي يوم (15) من كل شهر،**

فيما عدا شركة بتروجيت حيث يصرف نصف الحافز الجماعي مع المرتب والنصف الآخر ليس له ميعاد ثابت.

ومن استطلاع آراء العاملين تبين أن :

- **فيما يتعلق بثبات مواعيد الصرف**[1]:

97.3 ٪ من العاملين أكدوا حصولهم على الحوافـز بصفـة دوريـة في مواعيـد ثابتة.

2.7 ٪ من العاملين ذكروا أنه ليس هناك مواعيد ثابتة لصرف الحوافز.

- **فيما يتعلق بمدى مناسبة مواعيد الصرف**[2]:

96 ٪ من العاملين يرون أن ميعاد الصرف هذا مناسب.

4 ٪ من العاملين يرون أن ميعاد الصرف هذا غير مناسب.

ومن ذلك يمكن القول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يرون مناسبة ميعـاد صرف الحوافز، وإن كانوا يفضلون أن يصرف الحافز الشهري مرة واحدة بدلا مـن تجزئته (نصف الحفز شهريا والتسوية كل ثلاثة أشهر).

**ب- شمول الحوافز :**

ويقصد به تطبيق نظام الحوافز بالنسبة لأكبر عـدد مـن الوظـائف، حيـث قـد تطبق بعض المنشآت نظام الحوافظ على الأعمال الـتي يسـهل قيـاس الإنتـاج فيـها وتترك باقي الوظائف، ومن ثم فـإن العـاملين في الوظـائف الأخـرى لا تتـاح لهـم فرصة الكسـب الإضـافي كزملائـهم ممـا يـترتب عليـه تذمرهـم وسـوء العلاقـات الإنسانية في المنظمة لسيادة الشعور بعدم الرضـا، وعلـى ذلـك يجـب تعميـم نظـام الحوافز على جميع العاملين بما في ذلك من يشغلوا وظائف العمل غير المباشر.

---

(1 ) سؤال رقم (5) ملحق رقم (9).

(2 ) سؤال رقم (4) ملحق رقم (9).

ولقد تبين من دراسة لائحة الحوافز بقطاع البترول أن نظام الحوافز المطبق يسري على كافة العاملين بالقطاع، ولا يحرم العامل من الحوافز إلا في الحالات التالية[1]:

1- الثلاثة أشهر الأولى من تاريخ استلام العمل ويستثنى من ذلك العاملون السابقون الذين خدموا القطاع لمدة أكثر من ستة أشهر متصلة والعاملون المعينون من ذوي الخبرة.
2- التجنيد الإلزامي.
3- الإعارة خارج قطاع البترول بناء على طلب العامل.
4- الوقف عن العمل.
5- الإجازات السنوية والعارضة والإجازات الدراسية وإجازة الحج.
6- الإجازات المرضية بما في ذلك إجازة الحمل والوضع والأمراض المزمنة.
7- الإجازات الخاصة بدون أجر والتغيب بدون إذن.
8- الإجازات الخاصة للمخالطين لمريض بمرض معدي.
9- الساعات المرخص بها للرضاعة أو بسبب العمل الخفيف وكذلك مدد التأخير في الحضور صباحا أو الانصراف قبل مواعيد العمل الرسمية.
10- العامل الموقع عليه جزاء الخصم من الأجر خمسة أيام أو جزاء أقل من ذلك يحرم من الحافز المستحق عن الشهر الذي وقع فيه الجزاء، فإذا جوزى بجزاء أشد يحرم من الحافز الربع سنوي (الشهر الذي وقع فيه الجزاء والشهرين التاليين له).

---

(1) لائحة شؤون العاملين الخاصة بقطاع البترول.

ج- قواعد نظام الحوافز:

هناك مجموعة من السمات الأساسية التي يجب أ، تتصف بها القواعد التي يقوم عليها أي نظام كفء للحوافز وهي تتمثل فيما يلي[1]:

1- البساطة حيث يجب أن تتميز قواعد نظام الحوافز بالبساطة ومن ثم الوضوح حتى يسهل فهمها ن جانب العاملين، إذ أنهم لا يثقون بالطريقة التي لا يستطيعون فهمها أو استخدامها لترجمة المبالغ التي يحصلون عليها.

2- العدالة حيث يجب أن توفر القواعد التي يقوم عليها نظام الحوافز العدالة بين كافة العاملين.

3- يفضل أن يرتبط نظام الحوافز ارتباطا مباشرا بمجهود الفرد وليس بمجهود الجماعة، حيث يبذل الفرد أقصى جهده عندما يدرك أن العامل الأساسي في زيادة أو خفض ما يحصل عليه من حوافز يكون نتيجة مباشرة لجهوده الشخصي وإنتاجيته ولا يتأثر بمجهود غيره أو إنتاجيتهم.

4- ضرورة وضع معايير علمية دقيقة لتحديد قيمة الحوافز الخاصة بكل فرد، كما يجب أن تعلق هذه القواعد في مكان ظاهر حتى يراها جميع العاملين.

- **فيما يتعلق بمدى إدراك العاملين بقواعد صرف الحوافز[2]:**

55.3 ٪ من العاملين يدركون القواعد المتبعة لصرف الحوافز.

44.7 ٪ من العاملين لا يدركون تلك القواعد.

وللتعرف على أسباب عدم الإدراك هذا تم استقصاء رأي عينة البحث حيث تبين أن[1]:

---

(1) أ. محمد يسري قنصوة: التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، مجلة الإدارة، المجلد الثاني، العدد الرابع، القاهرة، 1970، ص 50.

(2) سؤال رقم (8) ملحق رقم (9).

67.2 ٪ ذكروا أن السبب هو عدم قيام الشركة بنشر تلك القواعد.

32.8 ٪ ذكروا أن السبب هو عدم مقدرتهم على استيعاب تلك القواعد لتنوعها وصعوبة حسابها رياضيا.

- **فيما يتعلق بمدى عدالة الحوافز[2]:**

تبين أن :

67 ٪ ذكروا أن نظام الحوافز غير عادل. بينما ذكر :

33 ٪ أن نظام الحوافز عادل إلى حد ما.

ويتضح من ذلك أن الغالبية العظمى من العاملين ترى أن نظام الحوافز لا تتوافر فيه العدالة بالقدر اللازم، ولقد تبين للباحث أن عدم العدالة هذه ترجع من وجه نظرهم إلى عدم اقتناعهم بالنسب التي توزع بها الحوافز[*].

- **فيما يتعلق بمدى ارتباط الحافز بالأداء الفردي :**

لاحظ الباحث أن جميع شركات بترول السويس تأخذ بفكرة الحافز الجماعي وذلك باستثناء شركة بتروجيت حيث أنها تعطي 50 ٪ من قيمة الحافز كحافز جماعي ثابت القيمة (50 ٪ من المرتب الأساسي) أما باقي قيمة الحوافز (50 ٪ الأخرى) فتوزع كحافز فردي تتوقف قيمته على الجهود الشخصي للفرد، أي أن هذه الشركة تأخذ بكلا النوعين الحوافز -الفردية والجماعية- أملا في تحقيق المزايا المزدوجة لهما بما ينعكس في النهاية على العاملين بالرضا.

---

(1 ) سؤال رقم (9) ملحق رقم (9).

(2 ) سؤال رقم (10) ملحق رقم (9).

(*)وفي محاولة الإدارة التخفيف من حدة الشعور بعدم عدالة الحوافز فإنه قد صدر قرار وزاري بتعديل نسبة هذه الحوافز -فور تماثل الرسالة للطبع- بحيث أصبحت 10 ٪ لتقدير امتياز، 8 ٪ لتقدير جيد جدا، 7 ٪ لتقدير جيد بعد أن كانت 12 ٪، 9 ٪، 6 ٪ على التوالي.

• **فيما يتعلق بمدى ارتباط الحوافز بمعايير علمية دقيقة :**

حيث أنه -كما سبق القول- يصعب وضع معدلات أداء فردية للعاملين بقطاع البترول حيث أن طبيعة العمل تستلزم وجود معدلات أداء جماعية(*)، لذا فإنه يسود اعتقاد لدى الغالبية العظمى من العاملين بأن قيمة الحافز الذي يحصلون عليه إنما يرجع إلى العوامل الشخصية أكثر من مقدار الجهد المبذول في العمل، وفي هذا الصدد يميل الباحث إلى تفضيل النهج الذي تسير عليه شركة النصر للبترول والمتمثل في منح جميع العاملين قيمة الحافز بنسبة 100 ٪ من المرتب الأساسي فيما عدا الموقع عليهم جزاءات معلنة، ويرى الباحث أن النهج الذي تسير عليه شركة السويس لتصنيع البترول بوضع نسب أداء شهرية خاصة بكل عامل تكون أساسا لقيمة ما يحصل عليه من حافز جماعي قد أوجد الكثير من التشكك من قبل العاملين في مدى عدالة هذه النسب، ولعل ذلك هو أحد الأسباب الرئيسية لتكرار عدم مقدرة تلك الشركة على تحقيق المستهدف من الخطة.

أما بالنسبة لشركة بتروجيت فإنها أخذت -كما سبق القول- بالنظامين معا فهي تعطي جميع العاملين نسب ثابتة فيما يتعلق بصرف الجزء الأول من الحافز (الحافز الجماعي) أما فيما يتعلق بالجزء الثاني من الحافز (الحافز الفردي) فيعطي لكل عامل نسب أداء تكون أساسا لقيمة هذا الحافز، ويثير ذلك العديد من المشكلات بين العاملين بتلك الشركة.

### 3/2/11/6 إيجاد نوع من التوازن بين أنواع الحوافز المستخدمة :

وهنا ينبغي الإشارة إلى النقاط التالية[1]:

---

(*) قد ينظر البعض إلى العلاوات الدورية في قطاع البترول على أنها نوع من الحوافز الفردية وهذه تحدد قيمتها بناء على تقارير الكفاية.

(1) د. نبيل رسلان : تطوير نظام الحوافز لزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الوظيفة العامة، مؤتمر ترشيد استخدام الموارد البشرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، برنامج القادة الإداريين، القاهرة من 21- 26/ 10/ 1978، ص 60.

أ- هناك من يرى ضرورة استخدام الحوافز المالية والغير مالية حتى يمكن تعبئة دوافع الفرد مثـل الحاجـة إلى التقديـر والرغبـة في التعبـير عـن الـذات وتأكيدهـا بالإضافة إلى الدافع إلى الكسب المالي، إذ ينبغي استبعاد خوف الفرد وتصوره بعـدم الأمن والضغط الاجتماعي وفقد المكانة والهيبة والمركز، وذلك إذا كان يراد وضـع الخطة التي تنمي الرغبة في العمل وتوجد اتجاها تعاونيا بين العاملين.

ب- وفريق آخر يـرى أن الحوافـز الإيجابيـة أجـدى بكثـير مـن الحوافـز الـتي تستهدف مجرد منع حدوث الخطأ أو الانحراف، ذلك أن الحوافز السـلبية لا توضـح أمثل الطرق وأصحها لأداء العامل.

ومن هذين الرأيين تتأكد ضرورة الاهتمام بالحوافز الإيجابية بأنواعها المختلفة سواء كانت في شكل مالي أو غير مالي، مع الأخذ في الاعتبار الجزاءات وتطبيقها في بعض الحالات التي تستلزم ذلك مع عدم التركيز عليها بصفة دائمة.

ج- التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم باعتبارهـا أساسـا لاختيـار أنواع الحوافز الملاءمة حيث يجب أن تتعدد أنواع الحوافز المطبقة بتعدد الحاجات الإنسانية فلا يمكن تصور وجود حافز واحد يصلح لإشباع كافة حاجات الأفراد.

هذا ويرى الباحث أن التوازن بين أنواع الحوافز المستخدمة يؤدي إلى استخدام كـل حافز في موضعه السليم، بحيث يتحقق التنسـيق أو التكـامل في اسـتخدام كـل مـن الحوافز المادية والغير مادية، إلى جانب الحوافـز السـلبية، وذلـك لتشـجيع العـاملين على زيادة إنتاجهم وتحسين مستواهم.

# الفصل الثاني عشر

## تقييم سياسة الحوافز بشركات بترول السويس

**مبحث أول :**

**مؤشرات فاعلية سياسة الحوافز**

**مبحث ثان :**

**نموذج مقترح لتقييم سياسة الحوافز**

# المبحث الأول

## مؤشرات فاعلية سياسة الحوافز

يهدف المشروع بصفة أساسية إلى تحقيق معدلات عالية ومتزايدة من الكفاءة الإنتاجية، ويعتبر العنصر البشري الركن الأساسي والهام لتحقيق هذا الهدف، حيث أنه من خلال أدائه للأعمال يستطيع التأثير في مستوى كفاءة المشروع سواء بالرفع أو الخفض.

ولن يتأتى هذا التأثير إلا عن طريق توافر قوة عاملة مستقرة وفعالة قادرة على العمل وراغبة فيه، وهذا ما تحاول الإدارة تحقيقه عن طريق رسم العديد من السياسات والتي من أهمها سياسة الحوافز.

ولكي تتأكد الإدارة من صلاحية سياسة الحوافز المطبقة، وتحقيقها للنتائج المستهدفة منها، ينبغي الاعتماد على بعض المعايير والمؤشرات التي تستخدم لهذا الغرض، ومن أمثلة تلك المؤشرات ما يلي[1]:

**1- معدل الغياب :**

يقصد بالغياب هنا تغيب العامل عن عمله في الوقت المفروض أن يكون متواجدا به، ويستثنى من ذلك الإجازات المسموح بها قانونا أو التغيب بسبب حوادث وإصابات العمل.

هذا وبالإطلاع على لائحة شؤون العاملين بقطاع البترول لوحظ أنها تنص في الجزء الخاص بالحوافز على أنه "يحرم العامل من الحوافز في حالة التغيب بدون إذن".

---

(1) International Labour office, Higher Probuctivity in manufacturing industries, 3rd, Ed Greneva. 1967-1967.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لاحظ أن الغياب بدون إذن مسبق يترتب عليه حرمان العامل من حوافز يومين، أي أن يوم الغياب يحتسب بيومين.

ومن خلال الإطلاع على كشوف الحضور والانصراف الخاصة بالعاملين بشركات بترول السويس وبحساب معدل الغياب ومعدل شدة الغياب لوحظ انخفاض هذين المعدلين وذلك على النحو الذي يظهره الجدول التالي :

جدول رقم (31)

معدل الغياب ومعدل شدة الغياب بشركات بترول السويس

خلال الفترة اكتوبر / ديسمبر 1984(*)

| الشركة | عدد مرات الغياب/ متوسط عدد العمالة | | عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب/ عدد مرات الغياب | |
|---|---|---|---|---|
| | المعدل الفعلي | معدل شهر الأساس | المعدل الفعلي | معدل شهر الأساس |
| السويس | ٪5 | ٪6 | ٪2 | ٪3 |
| النصر | ٪4 | ٪5 | ٪1 | ٪2 |
| مصر | ٪2.7 | ٪4 | ٪0.9 | ٪1.3 |
| الأنابيب | ٪2.3 | ٪3 | ٪1.4 | ٪1 |
| بتروجاس | ٪1 | ٪2 | ٪0.6 | ٪1 |
| بتروجيت | ٪6.7 | ٪6 | ٪5 | ٪3 |

ومن الجدول يلاحظ أن معدل تعدد الغياب في شركات بترول السويس يميل إلى الانخفاض نسبيا خصوصا عند مقارنته بمعدل شهر الأساس، ولما كان هذا المعدل يغفل طول فترة الغياب في كل مرة، فقد لجأ الباحث إلى حساب معدل تعدد الغياب وقد لوحظ أن هذا المعدل منخفض أيضا.

(*) تم الاستعانة عند إعداد بيانات ذلك الجدول بالأرقام الواردة بسجلات الحضور والانصراف بشركات بترول السويس.

ومن ذلك يمكن القول بأن هناك انخفاض نسبي في عدد مرات الغياب وكذا في طول فترة الغياب.

هذا ولما كان زيادة الغياب تؤدي إلى زيادة التكاليف من الأجور المباشرة وعناصر التكاليف غير المباشرة الأخرى، كما أنه يؤدي إلى اضطراب عمل المشرفين إذ يؤثر على جميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ..

لذا فإن انخفاض هذا المعدل -إن كان يرجع إلى سياسة الحوافز وذلك بافتراض ثبات المؤشرات الأخرى- يشير إلى كفاءة نظام الحوافز المستخدم.

**2- معدل الشكاوى والتظلمات :**

إن كثرة الشكاوى والتظلمات وكذلك نوعيتها تعتبر من المؤشرات ذات الفاعلية الكبرى في قياس الروح المعنوية للعاملين في المنشأة، وبالتالي تعتبر دليل على رضاء هؤلاء العاملين من عدمه.

وإذا قامت المنشأة بتصنيف تلك الشكاوي والتظلمات أمكنها حصر ما يتعلق منها بنظم وسياسة الحوافز المطبقة وبالتالي الوقوف على درجة رضاء العاملين على تلك السياسة.

وعلى مستوى شركات بترول السويس لاحظ الباحث ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات من نظام الحوافز ولا سيما في شركة السويس لتصنيع البترول حيث بلغت 24 ٪ من إجمالي العمالة وكذلك بلغت هذه النسبة 15 ٪ من إجمالي العمالة بشركة بتروجيت بينما تراوحت تلك النسبة ما بين 13 ٪ - 9 ٪ في باقي شركات بترول السويس(*)

---

(*) تم حساب ذلك المعدل وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{معدل الشكاوى والتظلمات} = \frac{\text{عدد الشكاوى والتظلمات من نظام الحوافز}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

حيث تم حساب ذلك المعدل لمدة ثلاث سنوات متتالية (83، 84، 1985) ثم أخذ متوسط ذلك المعدل.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بأن الحكم على سياسة الحوافز -وفقاً لمعدل الشكاوى والتظلمات ومع افتراض ثبات المؤثرات الأخرى- بأنها سياسة غير سليمة.

### 3- معدل حوادث وإصابات العمل :

لما كان الجزء الأكبر من حوادث وإصابات العمل يرجع إلى أسباب شخصية متعلقة بالشخص نفسه كعدم توافر الخبرة والمهارة الكافية لديه أو قلقه تجاه شيء معين مما يجعله يهمل في إجراءات الوقاية أو قد ترجع إلى عوامل ومسببات موجودة في محيط العمل وتؤثر على نفسية العاملين ومعنوياتهم.

ولما كانت سياسة الحوافز وما تتيحه من فرص الترقي والتقدم في العمل من أهم المؤثرات في هذا المجال، فإنه يمكن الاعتماد على معدل الحوادث وإصابات العمل كمؤشر على رضاء العاملين عن تلك السياسة.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لاحظ تزايد عدد العاملين الذين يلجأون إلى إدارة الأمن الصناعي للحصول على إصابة عمل مهما كانت إصابتهم طفيفة، الأمر الذي دفع بالهيئة المصرية العامة للبترول إلى التنبيه على الشركات التابعة لها بضرورة مراعاة الدقة في تحديد إصابات العمل.

هذا ولما كان هناك معدلان رئيسيان لقياس تكرار الإصابات وشدتها وهما :

- معدل تعدد الإصابات(*).
- معدل شدة الإصابات.

لذا فقد استخدم الباحث هذان المعياران للتوصل إلى حقيقة الوضع بشركات بترول السويس، حيث توصل الباحث إلى الجدول التالي :

(*) حيث يقيس المعدل الأول عدد الإصابات التي يتعرض لها العامل خلال فترة معينة بينما يقيس المعدل الثاني طول الفترة التي يتغيب خلالها العامل عن العمل بسبب الإصابة.

جدول رقم (32)

معدل تعدد وشدة الإصابات بشركات بترول السويس

عن الفترة من اكتوبر - ديسمبر 1984(*)

| الشركة | معدل تعدد الإصابة | | معدل شدة الإصابة | |
|---|---|---|---|---|
| | فترة الأساس(**) | المعدل الفعلي | فترة الأساس | المعدل الفعلي |
| السويس | ٪ 4 | ٪ 6 | ٪ 0.5 | ٪ 0.6 |
| النصر | ٪ 5 | ٪ 7 | ٪ 0.8 | ٪ 1 |
| مصر | ٪3 | ٪ 6 | ٪ 1.2 | ٪ 1.2 |
| الأنابيب | ٪ 7 | ٪ 9 | ٪ 0.6 | ٪ 0.7 |
| بتروجاس | ٪ 11 | ٪ 12 | ٪ 0.9 | ٪1.1 |
| بتروجيت | ٪ 9 | ٪ 8 | ٪ 1.4 | ٪1.2 |

ومن الجدول السابق نرى أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في عدد الإصابات وإن كان يصاحب ذلك انخفاض ملموس في معدل شدة الإصابة، ولعل ذلك يؤيد ما سبق أن توصل إليه الباحث من تزايد عدد العاملين الذين يلجأون إلى الأمن الصناعي مهما كانت الإصابة طفيفة.

وبناء على ما سبق ذكره -ومع الأخذ في الاعتبار أن الحافز الجماعي يصرف عن أيام إجازة إصابة العمل التي تحدث في موقع العمل- فإنه يمكن الحكم على سياسة الحوافز -وفقاً لمعدل حوادث وإصابات العمل وبافتراض ثبات المؤشرات الأخرى- بأنها سياسة غير سليمة.

---

(*) تم الاستعانة في إعداد بيانات ذلك الجدول بالأرقام الواردة بسجلات الأمن الصناعي بشركات بترول السويس.

(**) فترة الأساس تمثل الفترة من أكتوبر - ديسمبر 1983.

### 4- معدل دوران العمل :

نقصد بمعدل دوران العمل نسبة العمال الذين يتركون العمل بالمنشأة سواء من تلقاء أنفسهم أو بسبب استغناء المنشأة عنهم إلى متوسط عدد العاملين في فترة معينة مع ضرب الناتج × 100 ليكون نسبة مئوية.

وعلى مستوى شركات بترول السويس لاحظ الباحث أن سياسة الحوافز المطبقة غالبا ما تدفع العاملين إلى ترك عملهم والبحث عن فرص عمل مناسبة في الشركات الأجنبية والتي غالبا ما تعطي حافز أكبر أو قد يلجأون إلى الهجرة إلى الدول العربية.

والجدول التالي يؤكد ما سبق ذكره حيث يوضح تزايد نسبة تاركي(*) الخدمة بشركات بترول السويس خلال السنوات من 82 - 1985.

جدول رقم (33)

نسبة تاركي الخدمة / متوسط عدد العاملين

بشركات بترول السويس عن الفترة من 1982 - 1985(**)

| الشركة | معدل دوران العمل | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
| السويس | ٪ 6 | ٪ 7 | ٪ 7 | ٪ 8 |
| النصر | ٪ 5 | ٪ 8 | ٪ 8 | ٪ 9 |
| مصر | ٪ 6 | ٪ 7 | ٪ 8 | ٪ 6 |
| الأنابيب | ٪ 4 | ٪ 9 | ٪ 12 | ٪ 8 |
| بتروجاس | ٪ 5 | ٪ 9 | ٪ 7 | ٪ 8 |
| بتروجيت | ٪ 9 | ٪ 12 | ٪ 17 | ٪ 22 |

(*) تم حساب ذلك المعدل وفقاً للمعادلة التالية

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات الإحلال - العاملين الذين لا يمكن تجنب تركهم للعمل}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

(**) تم الاستعانة عند إعداد بيانات الجدول السابق بسجلات إدارة الأفراد لهذه الشركات.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بان سياسة الحوافز -وفقاً لمعدل دوران العمل وبافتراض ثبات المؤثرات الأخرى- بأنها سياسة غير سليمة، ذلك لأن زيادة معدل الدوران من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكاليف الإضافية وكذا المشكلات الإنسانية الناتجة عن إدخال فرد جديد، كما أن ارتفاع ذلك المعدل يشير إلى عدم الرضا أو الارتياح في العمل وكذا وجود مشكلات في علاقات العمل أو ظروفه مما يسبب عدم الرغبة في مواصلة العمل.

**5- درجة التخلف عن تحقيق الأهداف :**

يعتبر تحقيق الأهداف المنشودة أحد المؤشرات الدالة على فاعلية الحوافز، حيث أن تحقيق تلك الأهداف يشير إلى رغبة العاملين في الحصول على قيمة الحافز. ولكن يشترط أن لا تكون هذه الأهداف صعبة التحقيق حتى لا يصاب العاملين بالإحباط، كما يجب أن لا تكون سهلة المنال فتفقد العاملين دوافع التحدي والحماس وتصيبهم بالفتور.

غير أنه مما يجب لفت النظر إليه أن المستهدف من الخطة -على مستوى شركات بترول السويس- يتزايد من عام لآخر، فهو لا يمثل رقما ثابتا بل يتحدد سنويا بحسب إمكانيات تلك الشركات وعلى ضوء الخطة التي تصفها الهيئة المصرية العامة للبترول، والجدول التالي يوضح تطور المستهدف خلال السنوات الأخيرة باعتبار سنة 1982 سنة الأساس.

جدول رقم (34)

تطور المستهدف من الخطة بشركات بترول السويس خلال الأعوام 83 - 1985

وذلك باعتبار سنة 1982 سنة أساس[1]

| الشركة | 1982 (سنة التأسيس) | | 1983 | | 1984 | | 1985 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | فعلي | مستهدف | فعلي | مستهدف | فعلي | مستهدف | فعلي | مستهدف(*) |
| السويس | 100 ٪ | 100 ٪ | 104 ٪ | 110 ٪ | 125 ٪ | 130 ٪ | 145 ٪ | 150 ٪ |
| النصر | 100 ٪ | 100 ٪ | 125 ٪ | 120 ٪ | 146 ٪ | 140 ٪ | 163 ٪ | 160 ٪ |
| مصر | 100 ٪ | 100 ٪ | 107 ٪ | 105 ٪ | 118 ٪ | 115 ٪ | 134 ٪ | 130 ٪ |
| الأنابيب | 100 ٪ | 100 ٪ | 110 ٪ | 106 ٪ | 112 ٪ | 109 ٪ | 121 ٪ | 119 ٪ |
| بتروجاس | 100 ٪ | 100 ٪ | 125 ٪ | 125 ٪ | 136 ٪ | 134 ٪ | 153 ٪ | 149 ٪ |
| بتروجيت | 100 ٪ | 100 ٪ | 109 ٪ | 104 ٪ | 123 ٪ | 119 ٪ | 117 ٪ | 114 ٪ |

هذا ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق يلاحظ أن جميع شركات بترول السويس تحقق المستهدف من الخطة -وذلك باستثناء شركة السويس لتصنيع البترول- بل إن حرص العاملين على تحقيق المستهدف من الخطة يدفعهم في كثير من الأحيان إلى تجاوز ذلك المستهدف.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن الحكم على سياسة الحوافز بأنها سياسة سليمة وذلك نظرا لوجود ارتباط بين تحقيق المستهدف من الخطة وقيمة الحافز الممنوح.

وخلاصة القول فإنه لو أعطيت للمؤشرات السابقة أوزانا ترجيحية متساوية فإنه يمكن القول بأن سياسة الحوافز المطبقة بشركات بترول السويس سليمة بنسبة 40 ٪ فقط.

---

(1) يمكن الرجوع في ذلك إلى الميزانيات العمومية لتلك الشركات.

(*) لاحظ الباحث أن تزايد نسبة المستهدف راجع أساسا إلى زيادة عدد العاملين بهذه الشركات بالإضافة إلى التطور التكنولوجي المستمر في المعدات المستخدمة.

## المبحث الثاني

## نموذج مقترح لتقييم سياسة الحوافز بشركات بترول السويس

يتكون هذا النموذج من ثلاثة مراحل لكل مرحلة من هذه المراحل شروطها ومقوماتها حتى تحقق في النهاية الهدف المنشود وذلك على النحو التالي :

**المرحلة الأولى :**

وهذه المرحلة تتكون من جزئية أساسيين هما :

**أ- تحديد الهدف :**

حيث يرى الباحث هنا ضرورة أن تحدد أهداف كمية ونوعية واضحة لكافة الوظائف، مع مراعاة تحديد التوقيت الزمني اللازم لإنجاز كل هدف، ووضع حافز محدد لكل هدف .. بما يشجع العاملين على رفع مستوى أدائهم وتنافسهم لبلوغ هذه الأهداف أملا في الحصول على الحوافز المقررة.

**ب- مراعاة القدرات والسمات الشخصية للعاملين :**

وهنا يوصي الباحث بضرورة :

- إعداد كشوف وصف للوظائف تحدد واجبات ومسؤوليات وشروط شاغلها كما يجب أن توزع على كل موظف نسخة من وصف وظيفته للاسترشاد بها عند الحاجة، على أن يوضح بها مستوى الأداء المطلوب بلوغه.
- إعداد تقييم سليم للوظائف بغية الوصول إلى نظام سليم للأجور يتناسب مع طبيعة الوظائف ودرجة صعوبتها ومسؤولياتها وكذا يتماشى مع الظروف التي تمارس فيها هذه الوظائف.

هذا ويرى الباحث أنه لا بد أن يحدث نوع من التوافق والتوازن بين شقي هذه المرحلة بمعنى أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الأهداف قدرات ومهارات الموكل اليهم تحقيق هذه الأهداف، حيث أن تحقيق ذلك التوازن كفيل بأن يحقق الهدف المنشود من هذه المرحلة ألا وهو تحقيق الأداء المستهدف.

**المرحلة الثانية :**

وتتكون تلك المرحلة أيضا من جزئين أساسيين هما :

**أ- الأداء المستهدف :**

**يمثل الأداء المستهدف النتيجة المتوقعة من إحداث التوازن بين الهدف وسمات وقدرات الأشخاص، ويستلزم الوصول إلى الأداء المستهدف وجود تنظيم جيد يقوم على أساس تحديد معدلات ومستويات دقيقة وواضحة وعادلة للعمل، مع وضوح الأهداف والاختصاصات المختلفة للوظائف المكونة للتنظيم ثم ربط الأجر بما يتناسب مع مسؤولية الوظيفة وطبيعتها ومستوى أداء شاغلها، مع مراعاة منح الفرد جميع المزايا التي تترتب عليها بلوغ أو تعدي المعدلات المحددة بدون إرهاقه ذهنيا أو عصبيا أو جسمانيا كما يقتضي الأمر تطوير أساليب العمل وضرورة إعادة النظر في القوانين واللوائح القائمة لتفادي تعرضها للتفاصيل وقصر حدودها على القواعد العريضة العامة.**

**ب- الحافز :**

**وهنا يوصي الباحث بضرورة أن يستند الحافز على تعميق المفاهيم الدينية والتي تنظر إلى العمل كنوع من العبادة .. حيث أن تركيز ذلك الفهم في أذهان ونفوس الأفراد يكسبهم الشعور بالمسؤولية تجاه ما يؤدونه من أعمال، بحيث يتم إنجازها على أكمل وجه، ليس طمعا في المكان، أو لتجنب العقاب، وإنما نتيجة الالتزام الداخلي الذي يدفعهم باستمرار لرفع مستوى أدائهم والامتياز في العمل.**

### المرحلة الثالثة :

حيث يرى الباحث أن تحقيق التوازن بين شقي المرحلة الثانية كفيل بأن يحقق شقي المرحلة الثالثة وهما :

### أ- الشعور بعدالة الحافز :

من المهم هنا تصحيح الأفكار الخاطئة الراسخة في أذهان بعض العاملين من خلالهم تعريفهم بنظم الحوافز وأهميتها لهم من الناحية الوظيفية والشخصية، وأسس منحها فضلا على ضرورة القضاء على اختلاط بعض المفاهيم لديهم كاختلاط معنى الترقية بالاختيار مع التحيز والمحسوبية، ومعنى العدالة في المعاملة مع تقسيم الحافز بين الجميع بدون تفرقة بين من يبذل جهد جاد ومن يتهرب حتى من تولي أعباء وظيفته .. حيث أن ذلك يؤدي إلى وضوح الرؤية وغرس المفاهيم الصحيحة بين العاملين، حتى يدرك الجميع أن الحافز ليس حق مكتسب للفرد أو هبة من الإدارة، ولكن حق مقابل جهد، وبحيث ترجع الزيادة في الأجر إلى الإتقان المستمر في العمل، والى الجهد الإضافي الذي يبذله الفرد لتحقيق الهدف ورفع مستوى الأداء.

ومن ثم فإنه يجب أن يدرك جميع العاملين أنه لا يجوز صرف الحوافز بفئات موحدة لهم جميعا، بل يجب أن تتفاوت نسب منح الحافز بتفاوت مستوى إنجاز كل منهم ومدى تجاوزه لمعدلات الأداء المقررة حتى يأخذ كل ذي حق حقه.

### ب- الرضا :

وهنا نجد أن إدراك العامل لعدالة ما منح له من حافز يولد لديه شعورا بالرضا الذي يؤثر بدوره تأثيرا غير مباشرا على مستوى الأداء.

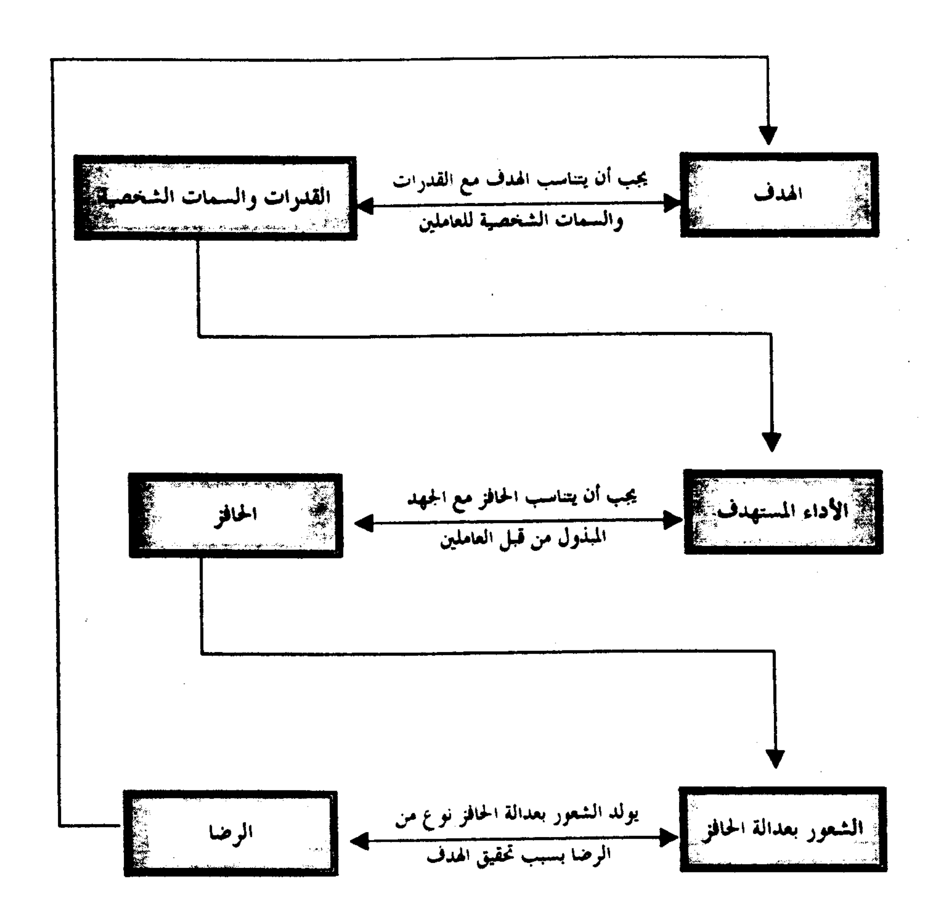
حيث أنه عندما يشيع الإحساس بالرضا في نفوس العاملين، ترتفع الروح المعنوية في بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم، ويرتفع مستوى كفاءة الأداء بشكل عام.

ويرى الباحث أن هذا الإحساس بالرضا يدور مولداً تأثيراً مستقبلياً جديداً على المراحل الثلاثة المكونة للنموذج المفتوح.

هذا ويوضح الشكل التالي صورة مبسطة لذلك النموذج :

شكل رقم (9)

نموذج مقترح لتقييم سياسة الحوافز بشركات بترول السويس



# النتائج والتوصيات

## الفصل الثالث عشر

### النتائج

## الفصل الرابع عشر

### التوصيات

# الفصل الثالث عشر

## نتائج البحث

تتمثل أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من البحث السابق فيما يلي :

**أ- سياسة تخطيط القوى العاملة :**

1- يغلب على أعمال إدارات الأفراد بشركات بترول السويس طابع تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح دون الدخول في المجالات الحديثة خصوصا وأن هذه الإدارات لا يتوافر لديها الكوادر المؤهلة لذلك.

2- هناك مدخلان رئيسيان لوضع خطة القوى العاملة على مستوى قطاع البترول أحدهما يعتمد أساسا على وضع خطة متكاملة للإنتاج والاستثمار في المستقبل ثم تترجم هذه الخطة إلى خطة للعمالة، أما المدخل الثاني فيعتمد على حصر المتوافر من العمالة ثم يتمك وضع خطة الإنتاج على ضوء ذلك، كما يلاحظ أن اختيار أي مدخل من هذين المدخلين يعتمد على عدة عوامل من أهمها حجم ونوعية الخامات والتجمع أو التوزيع الجغرافي للشركات وكذا طاقاتها الإنتاجية.

3- لا توجد خطة للعمالة بالمفهوم والأسلوب العلمي على مستوى شركات بترول السويس، حيث أن الأسلوب الذي تستخدمه الشركات يحدد فقط العمالة من حيث الناحية العددية، ولكنه يغفل مستوى المهارة والنوع، كما يفتقر إلى الخطوات الأساسية لتخطيط القوى العاملة ومنها إداد معدلات دوران العمل، والفاقد من العمالة نتيجة لأسباب الوفاة والتقاعد والمرض، كما لا يوجد متابعة للخطة بعد تنفيذها.

4- تعاني سياسة تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس من العديد من المشكلات منها :

أ- عدم الاستقرار في الهياكل التنظيمية لهذه الشركات.

ب- عدم توافر القدر الكافي من البيانات والمعلومات التي يبنى عليها خطة القوى العاملة.

ج- عدم توافر أخصائيي لتخطيط القوى العاملة بهذه الشركات بالإضافة إلى ضآلة عدد العاملين بتخطيط القوى العاملة.

د- ليس هناك إدارة لتخطيط القوى العاملة بهذه الشركات بل يقوم بهذا العمل قسم صغير ملحق إما بإدارة التنظيم أو إدارة الأفراد.

5- يغلب على أهداف تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس طابع العمومية دون أن تتناسب هذه الأهداف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على قطاع البترول.

6- هناك صعوبات متعددة تحد من استخدام الأساليب والنماذج الرياضية في تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس وهي تتمثل في :

أ - عدم استقرار معدلات دوران العمل والغياب والحوادث والإحالة إلى المعاش مما يؤثر تأثيرا مباشرا على الأرقام المقدرة لعدد أيام التشغيل الفعلية.

ب- ذبذبة معدلات الإنتاج في العديد من الأقسام الإنتاجية بسبب عدم توافر قطع الغيار وقت الحاجة إليها وزيادة فترات الأعطال لأسباب الصيانة مما يؤثر على الأرقام المقدرة لحجم الإنتاج الفعلي.

ج- التطورات التنظيمية مثل الضم أو الإدماج أو الانفصال والتي تعمل على إعادة توزيع العمالة نتيجة لإعادة توصيف الأعمال.

د- التغيرات التكنيكية والتكنولوجية المستمرة مما ينتج عنه ارتفاع إنتاجية العامل وزيادة كفاءة الآلات وذلك يتطلب ضرورة تعديل الأرقام السابق تقديرها والخاصة بحجم العمالة.

**ب- سياسة الاختيار :**

(1) تتمثل مصادر اختيار العمالة بشركات بترول السويس فيما يلي :

- الإعلان الداخلي.
- مراكز التدريب الموجودة داخل الشركات.
- الإعلان الخارجي.
- النقل من الشركات الشقيقة.
- التلمذة الصناعية.

(2) على الرغم من أهمية سياسة الاختيار في قطاع البترول إلا أنها تعني من مشاكل متعددة منها :

- **عدم مراعاة الدقة والموضوعية في استخدام أساليب الاختيار مما قد يترتب عليه تعيين غير الأكفاء.**
- تزايد تكاليف الاختيار بدرجة ملحوظة.

(3) يكتسب تحليل الأعمال داخل شركات بترول السويس أهمية خاصة نظرا للتغيرات المستمرة في واجبات ومسؤوليات الوظائف ويعاني هذا التحليل من مشكلات متعددة منها :

أ - تداخل اختصاصات بعض الوظائف إلى حد لا يمكن معه وضع مواصفات دقيقة لها.

**ب- أن غالبية العاملين لا يدركون أهمية هذا التحليل كما أن القلة التي أدركت معنى التحليل لا تعرف شيئا عن أهمية وجدوى وضعه.**

ج- إن بطاقة التوصيف المستخدمة قد أغفلت الاحتمالات الخاصة للنقل والترقيات، نوعية المجهود المطلوب للوظيفة، البنود المالية المتعلقة بالوظيفة من حيث المرتب والمكافآت والمعاشات.

د- عدم تناسب مؤهلات أو مدة خبرة القائمين بعملية التوصيف مع ما يتطلبه هذا العمل.

(4) تتمثل الوسائل المستخدمة في تحليل الأفراد في شركات بترول السويس فيمايلي:

أ - طلب الاستخدام وقد لوحظ أنه لا يقوم بإعداد هذا النموذج سوى شركة النصر للبترول وشركة بتروجيت أما باقي الشركات فلا تستخدم هذا النموذج، كما أنه حتى في الشركات التي بها مثل هذه النماذج فقد لوحظ أن هذه النماذج واحدة لكل الوظائف التي يتم التقدم إليها عن طريق المسابقات، كما أن هذه النماذج لم تتغير من فترة لأخرى.

ب- الاختبارات حيث قد لوحظ أن معظم هذه الاختبارات من النوع الشفوي ولا يتم إجراء أي اختبار تحريري إلا في حالة الأعداد الكبيرة التي يتعذر إجراء مقابلة معهم وكذا في بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة كالرسم الصناعي، كما أنه قد لوحظ أن الاختبارات العملية قاصرة على وظائف المستوى الثالث.

ج- المقابلات حيث لوحظ أن المقابلات في قطاع البترول من النوع الجماعي أما المقابلات الفردية فإنها لا تتم إلا بالنسبة للمهن ذات الطبيعة الخاصة مثل مراقب التكرير كما تعاني المقابلات في شركات بترول السويس من العديد من المشاكل منها :

- يقوم بإجراء المقابلة مقابلين غير أكفاء.
- لا يخضع نظام المقابلة لأي قواعد علمية.

- إن المفاضلة بين المرشحين عن طريق المقابلات أمر ينقصه الكثير من الموضوعية.

(5) إن العلاقة بين نتائج الاختبارات وتقييم الأداء بشركات بترول السويس ليست علاقة خطية مما استلزم الاهتمام بتخفيف المفارقات في تقدير إجابات استمارات الاستقصاء وبالرغم من ذلك فلم نستطع الحكم بدقة عل نوع العلاقة بين الاختبارات وتقارير الأداء حيث وجدت أنها علاقة عكسية في بعض الشركات في حين أصبحت طردية في البعض الآخر.

(6) اتضح من الدراسة أيضا أن الاختبارات لها تأثير إيجابي على كل من معدل الغياب والتأخير بينما لها تأثير سلبي على معدل إصابات العمل.

ج- سياسة التدريب :

(1) يكتسب التدريب أهمية خاصة في قطاع البترول للأسباب التالية :

- يعاني هذا القطاع من الاستنزاف المستمر والمتزايد لخبراته الفنية والإدارية مما يستلزم الاعتماد على البرامج التدريبية التي تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية قوية لدى العاملين نحو شركاتهم.
- تتميز صناعة البترول بأنها من أسرع الصناعات تطورا في النواحي العلمية لذا لا بد من السعي نحو تنشيط وتجديد معلومات العاملين به عن طريق التدريب.
- أن أي خطأ بسيط في صناعة البترول عليه أضرارا غاية في الخطورة مما يستلزم توافر قوى عاملة على درجة عالية من المهارة وحسن التصرف ويكتسب ذلك عن طريق التدريب.

(2) تتسم أهداف النشاط التدريبي بشركات بترول السويس بالعمومية وعدم الوضوح الكافي للمعالم الرئيسية التي يجب أن تحتوي عليها خطط التدريب كما أنها تتميز بالثبات من عام تدريب إلى آخر.

(3) لا تتم أي دراسة علمية لتحديد الموضوعات التدريبية مما يسبب تباعد أسماء البرامج التدريبية عن ماهية المحتوى الذي تشتمل عليه.

(4) إن إدارات التدريب بشركات بترول السويس تعاني من نقص الكفاءات والخبرات اللازمة وقد لوحظ أنه يعهد بالتدريب إلى أحد العاملين من حملة المؤهلات المتوسط والذين عادة تنقصهم الخبرة بأعمال التدريب المختلفة وقد أدى ذلك إلى :

أ- أن جهود التدريب تميزت بالتشتت والتبعثر حيث لا يجمعها فكر مشترك ولا وحدة في الهدف ولا تعتمد على الأسلوب العلمي في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة والتطوير.

ب- أصبحت وحدات التدريب بعيدة كل البعد عن كل ما يدور في الإدارات الأخرى مما يجعلها تفاجئ بالترقيات أو التنقلات أو غيرها.

ج- افتقر مجتمع العاملين إلى الوعي التدريبي، والإيمان بالتدريب كضرورة لازمة لكفاءة الإنتاجية وكذا النقص الكبير في المدربين وأخصائي التدريب الأكفاء.

د- تنفيذ البرامج التدريبية دون أن يكون هناك نظاما للمتابعة وتقييم النشاط التدريبي، ولم تبذل أي محاولة للتأكد من أن التدريب قد أدى الأهداف المرجوة منه.

هـ- اعتماد بعض الإدارات على التدريب الخارجي بدرجة أكبر من التدريب الداخلي على الرغم من أنه يكون مكلفا بدرجة أكبر من التدريب الداخلي.

و- أحجام بعض الإدارات عن إرسال العاملين بها لحضور البرامج التدريبية بحجة قلة الأيدي العاملة.

(5) لوحظ أن التدريب بشركات بترول السويس لا يتم بناء على حصر الاحتياجات التدريبية الحقيقية فكثيرا ما يرسل أحد العاملين لحضور برنامج تدريبي معين هو في غير حاجة إليه، كما أن غالبية المتدربين لا يمارسون الأعمال التي دربوا عليها، وهم غالبا ما يتم ترشيحهم للدورات التدريبية بناء على رغبة رؤسائهم.

(6) لا زال التركيز في أساليب التدريب على أسلوب المحاضر كما أن هناك قلة في عدد المدربين الداخليين بسبب عدم الاهتمام بالبرامج المتخصصة للمدربين وإعدادهم وقد أدى ذلك إلى دخول غير المتخصصين إلى مجال التدريب وإعدادهم بعض البرامج التي لا تتفق مع الاحتياجات التدريبية.

(7) هناك تفضيل عام للمتدربين لبرامج التدريب الداخلي عن برامج التدريب الخارجي كما أنهم يفضلون البرامج التدريبية قصيرة المدى وكذا أماكن التدريب الداخلي، كما أن هناك تطابق في وجهات النظر بين العاملين وإدارات التدريب فيما يتعلق بتوقيت البرامج التدريبية.

(8) يعاني بعض العاملين من عدم صرف جهاتهم التي يعملون بها بدل السفر المقرر لهم بعد عودتهم من التدريب وغير ذلك من البدلات مما يتسبب في امتناع العاملين عن الاشتراك في البرامج الموفدين لها.

(9) قد أسهم التدريب في خفض معدل حوادث وإصابات العمل ولكنه قد أدى إلى ارتفاع معدل دوران العمل ولم يظهر تأثيرا على كل من معدل الغياب ومعدل الشكاوى.

**د- سياسة تقييم الأداء :**

(1) لا تعطي سياسة تقييم الأداء الاهتمام الكافي من المسؤولين بشركات بترول السويس بل يتم النظر إليها على أنها عملية روتينية ومن ثم لم تبذل أي محاولة للاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين.

(2) تتمثل أهداف تقييم الأداء في شركات بترول السويس فيما يلي

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مقدار العلاوة السنوية التي يستحقها العامل.
- تعريف العاملين بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أنفسهم.

(3) تعاني سياسة تقييم أداء العاملين بشركات بترول السويس من العديد من المشاكل منها :

أ- الافتقار إلى المعايير العلمية والموضوعية.

ب- عدم الاهتمام بعملية التقييم واعتبارها عملية روتينية.

ج- المحسوبية وتحيز الرؤساء في عملية التقييم.

د- عدم إلمام الرؤساء تفصيليا بأداء المرؤوسين.

هـ- التأثر بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس.

و- اختلاف المستوى الذهني والعقلي للرؤساء.

(4) حدد عدد العاملين الذين يمكن حصولهم على التقديرات المختلفة لمراتب الكفاية على النحو التالي :

| | |
|---|---|
| ممتاز | 10 ٪ |
| جيد جدا | 40 ٪ |
| جيد - مقبول - ضعيف | 50 ٪ |

كما أنه لا يوجد ارتباط بين المجهود الفعلي للعامل ومرتبة الكفاية التي يحصل عليها.

(5) إن غالبية العاملين بشركات بترول السويس غير مدركين للنواحي التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الكفاءة.

(6) لا توجد عناصر تقييم محددة وموضوعية تعكس السلوك الوظيفي والكفاءة في الأداء بشركات بترول السويس كما أن جميع تلك الشركات تطبق نظم موحدة في تقييم كفاءة الموظفين الخاضعين لعملية التقييم وبأوزان واحدة بغض النظر عن أهميتها النسبية.

(7) لا توجد برامج خاصة لتدريب القائمين بعملية التقييم كما أنه لايتم توعية الخاضعين للتقييم بأهداف وفؤاد التقييم.

**د- سياسة الحوافز :**

(1) تكتسب سياسة الحوافز أهمية خاصة في قطاع البترول نظرا لكونها تؤثر تاثيرا مباشرا على حجم الإنتاج ونوعه -هناك ارتباط قوي بين نسب تحقيق المستهدف من الخطة ونسب الحوافز المنصرفة للعاملين- كما أنها تعتبر أحد عوامل الجذب التي تغرى العمالة الماهرة على البقاء وهي أيضا تساهم في زيادة الوعي العمالي بتطوير تفكيره من تفكير فردي إلى تفكير جماعي.

(2) يقابل نظام الحوافز بشركات بترول السويس العديد من المشكلات من أهمها:

أ - أن قيمة الحافز لا يؤدي إلى الإشباع الملائم لحاجات الأفراد مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة.

ب- عدم وجود معدلات أداء موضوعية يتم بناء عليها قياس الأداء.

ج- اعتقاد العامل أن الحافز الذي يحصل عليه هو بمثابة جزء مؤجل من الأجر.

(3) تتعدد الحوافز التي يحصل عليها العاملون بشركات بترول السويس حيث نجد أن:

أ- تتعدد المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها العاملون.

ب- تتعدد الخدمات التي تقدمها الشركات لعامليها من خدمة الإسكان والمواصلات وتقديم الوجبات الغذائية والرعاية الصحية والخدمات الرياضية والترفيهي.

ج- تقدم جميع شركات بترول السويس العديد من المزايا العينية للعاملين بها فهي تكرم الأم المثالية من بين العاملات بها وكذا تكرم العامل المثالي وأبناء العاملين المتفوقين في الشهادات العامة

د- جميع العاملين بشركات بترول السويس يعملون في ظروف جيدة فيما عدا العاملون بالأجهزة والقياسيين وطقم الحراسة حيث يعمل هؤلاء في الهواء الطلق.

(4) تؤثر سياسة الحوافز المتبعة في شركات بترول السويس تأثيرا إيجابيا على كل من معدل الغياب ودرجة تحقيق المستهدف من الخطة غير أن لها تأثيرا سلبيا على كل من معدل إصابات العمل، معدل الشكاوى والتظلمات، معدل دوران العمل.

# الفصل الرابع عشر

## توصيات البحث

تتمثل توصيات البحث فيما يلي :

**أ- فيما يتعلق بسياسة تخطيط القوى العاملة:**

(1) حيث أن قطاع البترول يتميز بتنوع الأنشطة التي تتم بداخلة حتى أن الشركة الواحدة يمكن أن تغير نشاطها من مرحلة إلى أخرى أو تنوع من أنشطتها طبقا لما يطرأ على ظروف النشاط من مقتضيات إدارية واقتصادية تحتم هذا التغير، لذا يوصي الباحث بأن تكون إدارات الأفراد بشركات البترول إدارات تتسم بالحركية المقابلة لحركة القطاع وذلك يتطلب أن تكون الموارد البشرية بها من النوع المتطور والقادرة على اتخاذ القرارات السريعة دون التقيد باللوائح والقوانين، كما يجب أن يتسم هيكل العمالة بهذه الوحدات بمستوى عال من التعليم والتدريب والخبرة المكتسبة بما يمكنه من استخدام أحدث الأساليب التكنيكية في اتخاذ القرارات.

(2) حيث أن التخطيط السليم للقوى العاملة يعتمد أساسا على مدى توافر البيانات الدقيقة لذلك يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بإنشاء وحدة مركزية للبيانات والمعلومات داخل كل شركة من الشركات العاملة بقطاع البترول بحيث تتوافر في هذه الوحدة كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية لسياسات الشركة بصفة عامة وسياسة تخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة شريطة أن تتسم هذه البيانات بالدقة في إعدادها وتفصيلها والتكامل في محتوياتها لتكون بمثابة أداة صالحة للتخطيط وحساب المؤشرات الدقيقة واتخاذ القرارات المناسبة في التوقيتات الملائمة وذلك

يتطلب ضرورة تواجد الآلات الحاسبة الإلكترونية اللازم استخدامها في إجراء وإعادة في الحسابات والاختبارات الإحصائية اللازمة

(3) نظرا لافتقار خطة القوى العاملة -على مستوى شركات بترول السويس- للأسلوب العلمي عند إعدادها لذلك يوصي الباحث بضرورة اتباع الأسلوب العلمي عند تخطيط الموارد البشرية حيث يفضل استخدام الطرق والأساليب الرياضية المتقدمة مع ملاحظة أنه :

أ- ليس هناك نموذجا يمكن اعتباره النموذج الأمثل للتطبيق على مستوى الأنشطة المختلفة داخل شركات بترول السويس بل أن النموذج يتحدد على مستوى كل شركة بل أنه يمكن القول أنه يمكن تحديده بل ويفضل ذلك على مستوى النشاط الواحد داخل الشركة.

ب- ليس هناك نموذجا أمثل للشركة الواحدة يمكن استخدامه بلا حدود زمنية، لذا يجب على كل شركة من الشركات العاملة داخل هذا القطاع أن تراعي إعادة انتقاء النموذج المناسب في كل مرحلة من مراحل تطورها ضمانا لسلامة التخطيط وحرصا على دقة وموضوعية النتائج.

ج- يفضل اعتماد تلك الشركات عند تخطيط القوى العاملة على استخدام النماذج البسيطة وبصفة خاصة تلك التي تتاح لها بيانات على درجة عالية من الدقة ادخارا للجهد وتخفيضا للنفقات وكسبا للوقت اللازم في حالة استخدام النماذج المركبة.

(4) نظرا لوجود مدخلين لتخطيط القوى العاملة على مستوى شركات بترول حيث تعتبر خطة الإنتاج هي العنصر الحاكم في المدخل الأول كما تعتبر العمالة هي العنصر الحاكم في المدخل الثاني -لذا فإن الباحث يوصي بضرورة اتباع المدخل الثاني مرحليا وذلك لضمان تكلفة أقل للعمالة وفي نفس الوقت فإنه ينبغي الاستفادة من المدخل الأول في وضع خطة متوسطة

وطويلة الأجل تستهدف تحديد وتدبير وإعداد العمالة المحلية اللازمة لتحقيق أهداف الإنتاج.

(5) نظرا لعدم توافر أخصائي تخطيط القوى العاملة بشركات بترول السويس يوصي الباحث بتوفير الكوادر المؤهلة المتخصصة في تخطيط القوى العاملة والتي تتولى مسؤولية التخطيط وذلك بتعيين الحاصلين على مؤهلات جامعية مناسبة مع تدريبهم على مهارات تخطيط العمالة في المعاهد المتخصصة التي توفر مثل هذه المهارات.

**ب- فيما يتعلق بسياسة الاختيار :**

(1) نظرا لتعدد المشاكل التي تعاني منها سياسة الاختيار بشركات بترول السويس فإن الباحث يوصي بما يلي :

أ - إجراء مقايسة مستمرة بين تكاليف الاختيار والمكاسب التي يحققها والتي يمكن قياسها من عدة زوايا كمستويات الأداء والإنتاجية ومعدل الحوادث وإصابات العمل.

ب- يستحسن وجود جهة محايدة في كل برنامج للاختيار ويمكن أن تكون تلك الجهة من بين أساتذة الجامعات المتخصصين أو من خبراء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

ج- ضرورة متابعة تقييم سياسة الاختيار وإعطاء أهمية خاصة لفترة التجربة للعامل المستجد وذلك بوضع تقارير موضوعية عن مستوى كفاءته ومدى نجاحه في التأقلم مع عمله وزملائه ومدى تناسب قدراته ومؤهلاته مع العمل المسند اليه.

د- ضرورة إعادة النظر في برامج الاختيار بحيث توضع سياسة عامة تعتمد على تحليل الفرد والعمل في آن واحد.

(2) نظرا لوجود العديد من الثغرات في وسائل تحليل الأفراد بشركات بترول السويس فإن الباحث يوصي بما يلي :

أ- فيما يتعلق بطلب الاستخدام فإنه يجب تصميمه لكل نوعية متشابهة من الوظائف بحيث يمكن من جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن المرشحين لك نوعية من الوظائف بسهولة على أساس أن يتضمن استمارة طلب الاستخدام الاحتياجات المطلوب الكشف عنها لشغل الوظيفة مع ضرورة القيام بمتابعة دورية من فترة لأخرى على بيانات طلب الاستخدام وذلك لإدخال أي تغيرات جديدة به.

ب- فيما يتعلق بالاختبارات فإن الباحث يوصي بضرورة إدخال الاختبارات التحريرية كوسيلة مكملة للمقابلة الشخصية وذلك حتى يمكن الوصول إلى حكم موضوعي عن المتقدمين والكشف عن جوانب عديدة من شخصيتهم وذلك من خلال الأشكال المختلفة التي يمكن أن تأخذها هذه الاختبارات (اختبارات الذكاء - القدرات ..) كما يوصي الباحث بضرورة إسناد عملية تحليل الاختبارات واستخلاص نتائجها إلى أخصائيين وذلك حتى تضمن دقة النتائج.

ج- فيما يتعلق بالمقابلات فإن الباحث يوصي بضرورة تنظيم إجراء المقابلات وذلك بتقسيم المتقدمين إلى مجموعات صغيرة وتحديد موعد معين لكل مجموعة والإعلان عن ذلك في جريدة رسمية حتى يمكن تلافي انتظار البعض لفترات طويلة، كما أنها يوصي بالاستعانة في لجان المقابلات بأخصائيين على دراية وخبرة بأساليب علم النفس، كما يفضل إجراء عدة مقابلات متتالية على عدد من المرشحين الممتازين كل على انفراد ثم تجميع المقابلين لتقدير المرشح ومقارنة ما توصلوا إليه في حكمهم عليه.

(3) نظرا لوجود العديد من أوجه القصور في تحليل الأعمال بشركات بترول السويس فإن الباحث يوصي بضرورة إعادة النظر في التوصيف الوظيفي

لاستكمال بعض جوانب النقص الموجودة به كما يجب العمل على إعداد توصيف دقيق للوظائف ووضع اشتراطات محددة ودقيقة لكل وظيفة حتى تستطيع إدارة الشركة التحقق من مدى توافرها في المتقدمين للعمل لديها وذلك عن طريق إجراء المقارنة بين المتطلبات الأساسية للوظائف والمؤهلات العلمية في المرشحين لاختيار أنسب الأفراد لشغل المراكز.

**ج- فيما يتعلق بسياسة التدريب :**

(1) نظرا لأن إدارات التدريب بشركات بترول السويس تعاني من نقص الكفاءات والخبرات اللازمة فإن الباحث يوصي بضرورة أن تتوافر في القائمين على إدارة التدريب صفات الكفاءة الفنية ومهارات فكرية وسلوكية تمكنهم من مباشرة أعمالهم، كما يجب أن يتم تدريب مسؤولي إدارات التدريب على الأساليب الفنية الحديثة المستخدمة في مراحل العملية التدريبية مع التركيز على المهارات السلوكية، كما يجب دراسة الصعوبات التي تواجهها إدارة التدريب في تخطيط نشاطها التدريبي والمشكلات التي تصادفها في تحديد الاحتياجات التدريبية على التدريب والمتدربين ومن ثم العمل على إيجاد المداخل السليمة لعلاجها.

(2) نظرا لتركيز أساليب التدريب على أسلوب المحاضرة فإن الباحث يوصي بضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام بأساليب التدريب باعتبارها الأداء والوسيلة لتنفيذ البرنامج التدريبي، كما ينبغي التوسع في استخدام الأساليب الحديثة كدراسة الحالات والمباريات الإدارية ولكن بشرط أن يتمشى استخدام تلك الأساليب مع الاحتياجات التدريبية ومستوى المتدربين مع الاستعانة بقدر الإمكان بالأدوات السمعية والبصرية الحديثة لزيادة فعالية التدريب.

(3) نظرا للنقص في إعداد المدربين الداخليين فإن الباحث يوصي بضرورة تصميم البرامج المتخصصة لإعداد المدربين القادرين على تنفيذ الخطة

التدريبية والاهتمام برفع كفاءتهم بما يحقق تنفيذ الخطة التدريبية بالشكل السليم.

(4) نظرا لأن بعض المتدربين لا يمارسون الأعمال التي دربوا عليها فإن الباحث يوصي بضرورة ارتباط محتوى البرامج مع طبيعة أعمال المتدربين مع إتاحة أكبر فرصة ممكنة للتطبيق واستخدام الحصيلة العلمية والعملية، كما يوصي الباحث بضرورة تصميم المناهج التدريبية بحيث تخاطب الاحتياجات الفعلية للأفراد المتدربين مع ضرورة الاهتمام بالموضوعات العلمية والحالات والمشكلات التي يتضمنها المنهج التدريبي والاتجاه إلى الأخذ بالواقعي منها خصوصا تلك التي تعطي صورا لضغوط ومشاكل وحقائق مواقف العمل الفعلية.

(5) يوصي الباحث بإجراء تقييم مستمر بكافة أطراف العملية التدريبية على أن تكون خطط التقييم متجددة ومتطورة تبعا للتقدم والتطور في برامج التدريب وفي أساليب وسائل التقييم كما ينبغي أن يتم النظر إلى التقييم على أنه عملية تشخيصية وعلاجية تبين نواحي القوة بقصد دعمها والزيادة منها ونواحي الضعف بقصد علاجها وتداركها، وذلك يتطلب وجود نظام دقيق للمعلومات لتسجيل كافة المعطيات المتعلقة بالعملية التدريبية ككل بما فيها المزايا والمشكلات، وتحسين كفاءة القائمين بجمع المعلومات وتدريبهم على حفظها وتداولها.

**د- فيما يتعلق بسياسة تقييم الأداء :**

(1) نظرا لأن سياسة تقييم الأداء لا تلقي الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين بشركات بترول السويس فإن الباحث يوصي بما يلي :

أ - السعي نحو تحقيق التكامل بين سياسة تقييم الأداء وأنظمة إدارة الأفراد الأخرى، كالاختيار والأجور والحوافز .. الخ.

ب- إبراز أهمية المراجعة الدورية لتقدم العامل وما يرتبط بذلك من وضع أهداف أخرى جديدة.

ج- العمل على توفير الاقتناع الكافي لدى القائمين بعملية التقييم بأهمية نظام الكفاءة وفوائده وفي نفس الوقت لا بد من السعي نحو الحصول على تعاون الأفراد الخاضعين للتقييم وكسب تعاونهم وثقتهم.

(2) نظرا لعدم وجود عناصر تقييم محددة وموضوعية فإن الباحث يوصي بضرورة العمل على إيجاد عناصر تقييم تتناسب مع كل مجموعة وظيفية وبأوزان تتناسب مع الأهمية النسبية لكل عنصر، مع السعي نحو إنشاء نظام ديناميكي للتقييم قادر على مواجهة ما قد يحدث في بيئة العمل من تغييرات وظروف مستجدة.

(3) نظرا لعدم وجود برامج تدريبية خاصة بالقائمين بعملية التقييم فإن الباحث يوصي بضرورة إعداد برامج تدريبية لهذه الطائفة بقصد مساعدتهم في تجنب التحيز الشخصي، وتحري العدالة والموضوعية، كما يجب أن تقوم هذه الطائفة بوضع التقارير من خلال السجلات والملاحظة الدقيقة لمرؤوسيهم وأن يحددوا الأسباب من وراء منح بعض العاملين تقديرات عالية ومنح البعض الآخر تقديرات منخفضة.

هـ- فيما يتعلق بسياسة الحوافز:

(1) نظرا للأهمية القصوى لسياسة الحوافز في قطاع البترول فإنه ينبغي أن تكون هناك القيادات الواعية والقادرة على حسن استخدام تلك السياسة بالشكل الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة ككل.

(2) للتغلب على المشكلات التي تواجهها سياسة الحوافز بشركات بترول فإن الباحث يوصي بما يلي :

أ - ان تكون الحوافز وثيقة الصلـة بـأهداف التنظيـم حتـى يشـعر القـائمون بالعمل أن ما يضطلعون به من مهام ومسؤوليات تشكل جزء من الهـدف الأكبر للتنظيم.

ب- يجب عدم وضع حدود عليا لما يمكن أن يصل إليـه دخـل العـامل مـن الحوافز إذ يجب أن يحصل العامل على الدخل الذي يتناسب مع إنتاجه.

ج- ضرورة تعريف العاملين بقواعد صـرف الحوافـز وتبسـيطها حتـى يمكـن فهمها واتباعها.

د - ينبغي أن تمثل الحوافز إضافة ملموسة إلى ما يتقاضاه الفرد من أجر حتـى يكون هناك باعثا ليبذل العامل أقصى طاقاته.

هـ- ضرورة الاهتمام بالتحفيز الداخلي والذي ينبع مـن ذات العمـل وليـس من عوامل خارجة عنه.

# قائمة المراجع

## المراجع العربية

### أولا : الكتب


1- د. إبراهيم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي، دراسة علمية وعملية واستعراض لمختبر تحسين الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.

2- د. إبراهيم بسيوني : إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، غير مبين الناشر، القاهرة، 1984.

3- أ. أحمد إبراهيم باشات : أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.

4- د. أحمد حلمي : الأسس العلمية والتطبيقية في إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، دار الهنا للطباعة، القاهرة، 1970.

5- د. أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.

6- د. أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.

7- د. حسين الدوري : الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.

8- د. حسن الدين : العلوم السلوكية والعلاقات العامة، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1980.

9- د. حسن توفيق : الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977.

10- د. حنفي سليمان : السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر.

11- د. حنفي سليمان : إدارة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

12- د. رمضان عبد العظيم : بحوث العمليات - في خدمة الإدارة، غير مبين الناشر، بور سعيد، 1983.

13- د. زكي محمود هاشم : إدارة الأفراد والعلاقات العامة، دار المعارف، غير مبين سنة النشر.

14- د. زكي محمود هاشم : إدارة الأفراد والعلاقات العامة، دار المعارف، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.

15- د. سعد الدين عشماوي : التنظيم والإدارة الصناعية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.

16- د. سعدية حافظ منتصر : الإحصاء الوصفي مع مقدمة في الحاسبات الإلكترونية مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1978.

17- د. شوقي حسين عبد الله : قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.

18- د. شوقي حسين عبد الله : سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981.

19- د. صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1981.

20- د. عاطف عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1981.

21- د. عادل حسن : إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.

22- د. عادل حسن : الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر.

23- أ. عطية محمود هنا : التوجيه التربوي والمهني، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، غير مبين النشر.

24- د. عبد الغفار يونس : تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر.

25- د. عبد المنعم جنيد : إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1977.

26- د. عبد الرحمن عبد الباقي : تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983.

27- د. عبد الرحمن عبد الباقي : إدارة الأفراد، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1983.

28- د. عبد الرحمن عبد الباقي : إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1982.

29- د. علي أحمد علي : أساسيات سلوك الإنسانية مع تطبيقات في مجال العمل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1979.

30- د. علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، غير مبين سنة النشر.

31- د. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1981.

32- د. علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.

33- د. علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

34- د. علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

35- د. علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ومنهج تحليلي، الجزء الأول، مطبعي مدني، القاهرة، 1974.

36- د. فريد راغب النجار : تنظيمات مؤسسات وأجهزة صناعة النفط، غير مبين الناشر، القاهرة، 1981.

37- د. كمال عزام : إدارة الموارد البشرية، غير مبين الناشر، القاهرة، 1983.

38- د. محمد أنسي قاسم : نظم الترقية في الوظيفة العامة، غير مبين الناشر، القاهرة، 1973.

39- د. محمد سمير كامل، د. حازم يس : بحوث العمليات، غير مبين الناشر أو جهة النشر، 1981.

40- د. محمد سويلم : السلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة، غير مبين الناشر، 1983.

41- د. محمد سويلم : إدارة الأفراد، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1979.

42- أ. محمد عثمان نجاتي : علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، الطبعة الثاني، القاهرة، بدون تاريخ.

43- د. محمد علي شهيب : السلوك الإنساني في التنظيم، دار النشر للجامعات المصرية، القاهرة، 1978.

44- أ. محمد محمد علي سالم : دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد، الجزء الأول، مؤسسة شوشة للطباعة، القاهرة، غير مبين سنة النشر.

45- د. محمود عساف : أصول الإدارة، دار النشر العربي، القاهرة، 1974.

46- د. منصور أحمد منصور : المباديء العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1979.

47- د. منصور فهمي : إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، القاهرة، 1981.

48- د. نبيل النجار : إدارة الأفراد، غير مبين الناشر، المنصورة، 1980.

49- د. مجلة حسين مرتجي : إدارة الأفراد العاملين -مدخل بيئي، مكتبة غين شنس، القاهرة، 1984.

**الرسائل العلمية :**

1- جيهان حسين كفافي : المشكلات المعاصرة لإدارة الأفراد في قطاع البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1978.

2- زينب محمود عبده خليل : تقييم نظم الحوافز في قطاع الغزل والنسيج، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1975.

3- سامية أحمد فتحي عفيفي : تقييم نظم الحوافز في صناعة الأدوية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1977.

4- سها حسن أحمد عثمان : تقييم نظم اختيار العاملين في قطاع الإذاعة والتليفزيون، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1981.

5- شاكر سوريال : الاختيار العلمي بالكفايات البشرية في الصناعة المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1970.

6- عادل نمر جودة : الأساليب العلمية في اختيار العاملين وتوجيههم في صناعة غزل ونسج القطن، دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بدون تاريخ.

7- عبد الله سليمان عبد الله الحمادنة : قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1984.

8- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل : تقويم برامج التدريب في صناعة السيارات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1978.

9- عمرو وصفي عقيلي : قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1972.

10- نبيل الحسيني عليوه : تخطيط القوى العاملة في قطاع البترول، دراسة ميدانية على الشركة العامة للبترول، شركة بترول خليج السويس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1976.

11- مدحت مصطفى فايق : تخطيط القوى العاملة في قطاع النقل البري للركاب بالأقاليم في شركات القطاع العام مع التطبيق على شركة النيل العامة لاتوبيس شرق الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1973.

12- محمد عبد الرحيم : تقويم كفاية الموظفين في الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1970.

13- محمد محمد ناشد : تخطيط القوى العاملة وأثره في تحقيق الكفاية الإنتاجية دراسة تحليلية في القطاع الصناعي مع تطبيق خاص على صناعة الغزل والنسيج

في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1971.

14- محمود محمد السيد : تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع مع التطبيق على قطاع الكهرباء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1981.

**الدوريات :**

1- د. إبراهيم الغمري : الطريقة العلمية لإجراء المقابلة ودورها في حل مشاكل الأفراد، المركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، بدون تاريخ.

2- د. إبراهيم السيد جاد الله : نظم الحوافز في القطاع العام، دراسة ميدانية في شركة بنها للإلكترونيات، بحث مقدم لمؤتمر إدارة شركات القطاع العام، في الفترة ما بين 20/ 31 مارس، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، 1981

3- إبراهيم حسين النظامي : تدريب الحساسية، سلسلة الدراسات الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1980.

4- أحمد سيف الدسوقي : نظرة علمية لحوافز التدريب وفاعليتها، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مجلة التنمية الإدارية، العدد السادس، القاهرة، يناير 1980.

5- أحمد فؤاد نجيب : تنمية الموارد البشرية - السياسات- التخطيط - الأجهزة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مذكرة رقم 136، القاهرة، 1972.

6- د. أحمد محمد عبد الرحمن المصري : التدريب في جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مجلة التنمية الإدارية، العدد التاسع، القاهرة، 1980.

7- المعداوي الزير : مذكرات في الثقافة العمالية، القاهرة، 1980.

8- جورج قنواتي : فن المقابلة لاختيار الأشخاص في الصناعة، هيئة علاقات العمل والتدريب بأكاديمية السادات، القاهرة، 1978.

9- أسامة عبد الحميد : دراسة عن دليلك إلى قياس العمل وتحديد معدلات الأداء سلسلة الدراسات الإدارية رقم 16 الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1981.

10- سيد عبد الحميد مرسي : تقييم أداء الفرد، المعهد القومي للإدارة العليا القاهرة، 1970.

11- أميرة محمد أبو زهرة : دليل العمل في إدارة البرنامج التدريبي، سلسلة الفكر الإداري، القاهرة، ديسمبر، 1980.

12- حسن حسن عمار : تقدير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، الرياض، 1981.

13- حمدي مصطفى : القوى العاملة في جمهورية مصر العربية عن الفترة ما بين 1960 - 1985، مذكرة داخلية رقم 431 معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1981.

14- د. حسين رمزي كاظم : وأصبح التدريب تجارة رابحة، الأهرام الاقتصادي، العدد 675، القاهرة، ديسمبر، 1981.

15- سليمان نظمي إسماعيل : إعداد المدربين، سلسلة الدراسات الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1972.

16- ثناء فتحي عثمان : تصميم البرنامج التدريبي، سلسلة الدراسات الإدارية رقم 31، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، أكتوبر، 1982.

17- د. صلاح الدين عبد العزيز محمد : تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد، سلسلة الفكر الإداري المعاصر، مركز البحوث بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1977.

18- عصام رفعت : نظام توصيف هل يعوق التنمية الإدارية، الأهرام الاقتصادي، العدد 448 القاهرة، 1974.

19- د. علي السلمي : التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، 1970.

20- د. علي السلمي : الدوافر والحوافز، كتاب رقم 58 بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.

21- عايدة عباس حسونة : تخطيط التدريب وأثره على الكفاية الإنتاجية، مذكرة داخلية رقم 324، معهد التخطيط القومي، القاهرة، بدون تاريخ.

22- عبد السلام بدوي : نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة الإدارة، العدد الرابع، المجلد الثاني، القاهرة، 1970.

23- عبد المحسن محمد نصير : تخطيط القوى العاملة على مستوى الوحدة، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، مذكرة خارجية رقم 1880 معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1980.

24- د. علي عبد الوهاب : طلب الاستخدام في خدمة إدارة الأفراد، الأهرام الاقتصادي، العدد 420، القاهرة، 1973.

25- د. علي عبد الوهاب : تقييم الأداء، دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1974.

26- عمر وصفي عقيلي : تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 196، القاهرة، 1976.

27- فوزي الحبيشي : اختيار وتعيين الموظفين في لبنان، المنظمة العربية للمنظمة الإدارية، القاهرة، 1977.

28- كتاب العمل -التجربة الأمريكية في مجال تنظيم القوى العاملة، العدد 57 القاهرة، نوفمبر، 1970.

29- كمال شريف خورشيد : متابعة وتقويم التدريب، سلسلة الدراسات الإدارية الجزء الثاني، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1976.

30- فوزي محمد السيد : أثر التدريب في زيادة إنتاجية العمل، مذكرة خارجية رقم 1712، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1978.

31- فيصل مراد : الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 248، القاهرة، 1981.

32- محمد أحمد رشدي : التدريب بقطاع الصناعة، مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الثالث، القاهرة، يوليو 1982.

33- د. محمد عبد الفتاح منجي . وضع خطة القوى العاملة والتدريب على مستوى الشركة -دراسة تطبيقية على إحدى شركات الصناعات المعدنية، مركز التنمية الصناعية للدول العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1974.

34- محمد عبد الفتاح منجي : الدراسات السكانية وتخطيط القوى العاملة، مذكرة داخلية رقم 871، معهد التخطيط القومي، القاهرة، بدون تاريخ.

35- محمد عبد الفتاح منجي : المفاهيم الأساسية لتخطيط القوى العاملة، مذكرة داخلية رقم 10، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.

36- محمد عبد الفتاح منجي، جمع وتحليل بيانات القوى العاملة واستخداماتها في التنبؤ، مؤتمر تخطيط القوى العاملة، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1976.

37- محمد حسن فج النور : مجالات التخطيط الإقليمي وأساليبه التحليلية، مذكرة خارجية رقم 1040، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1973.

38- د. محمد محمد إبراهيم : تخطيط القوى العاملة ودورها في ترشيد استخدام القوى البشرية في جمهورية مصر العربية، سلسلة الدراسات الإدارية رقم 32 الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1982.

39- د. محمد محمد إبراهيم : تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، 1980.

40- محمد يسري قنصوه : التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، مجلة الإدارة، العدد الرابع، المجلد الثاني، القاهرة، 1970.

41- محمد عبد الغني : قياس كفاءة أداء العاملين بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة، العدد الثالث، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، 1982.

42- محمد حسن زويلف : تقييم منجزات الأفراد في العراق، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، المجلد التاسع، بغداد، 1981.

43- نبيل الحسيني النجار : دراسة تطبيقية مقارنة على نشاطي تكرير البترول، وإنتاج زيوت التشحيم بقطاعي البترول المصري والسعودي، مذكرة خارجية رقم 212 معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1983.

44- نبيل رسلان : الحوافز في القانونية 47، 48 لسنة 1978، القطاع العام كتاب العمل رقم 189، القاهرة، 1979.

45- ناصر بطرس عبد المسيح ولطفي فتحي الشاذلي : نظم قياس كفاءة الأداء للعاملين بالقطاع الحكومي، سلسلة الدراسات الإدارية رقم 30، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1982.

**المؤتمرات :**

1- أبو بكر نور الدين : حوافز العمل في ظل اللوائح والقوانين وأثرها في انطلاق القطاع العام نحو أهدافه، ندوة لجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا.

2- د. حسن كامل الأسيوطي : سياسات الأفراد وأثرها على كفاءة المنظمة، ندوة من مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

3- د. زكي محمود هاشم : دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين، والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية، بحث مقدم للمؤتمر العربي السادس للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1972.

4- كمال أحمد أبو بكر : دراسة حول وظيفة تخطيط القوى العاملة بالمنظمة وأسلوب ممارستها والأجهزة التي تباشره، مؤتمر تخطيط القوى العاملة، القاهرة من 10-12 أكتوبر 1982.

5- عبد الرحمن بكر : مشاكل تخطيط القوى العاملة -وسياسات مواجهتها مع المستويات القومية - الإقليمية - القطاعية - مستوى المنظمة، مؤتمر تخطيط القوى العاملة، القاهرة من 10- 12 أكتوبر 1982.

6- د. محمد سمير كامل : التنبؤ بحجم القوى العاملة للمنظمة من المستويات الإدارية المختلفة، مؤتمر تخطيط القوى العاملة، القاهرة من 10 -12 أكتوبر، 1982.

7- محمد عبد الهادي : نظم معلومات تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي ومستوى المنظمة، مؤتمر تخطيط القوى العاملة، القاهرة من 10 - 12 أكتوبر 1982.

8- د. محمد عبد الفتاح منجي : أسس تخطيط العمالة في قطاع تكرير البترول، ندوة مستقبل صناعة تكرير البترول العربية المنعقدة في دمشق من 10 - 12 اكتوبر 1975.

9- د. محمد عبد الفتاح منجي : تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، تحديد الحجم الأمثل - طريقة دراسة أماكن العمل، مؤتمر تخطيط القوى العاملة، القاهرة، 1974.

10- محمد علي عطية : الحوافز المباشرة والغير مباشرة - اقتراحات بشأن إزالة عوائق العمل، ندوة لجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا.

**التراجم :**

1- أدوين فليبو : إدارة الأفراد، الطبعة الخامسة، نيويورك، مكيجروهل، 1980.

2- أنتوني همفريز : مهنتك وكيف تختارها، ترجمة عبد الفتاح المنياوي مطبعة مصر، القاهرة، بدون تاريخ.

3- المنظمة العربية للعلوم الإدارية : تنظيم وإدارة المشروعات العامة في الدول النامية، ترجمة محمد عبد السميع علي، سلسلة الفكر الإداري المعاصر كتاب رقم 14، القاهرة، 1974.

4- توزمان مايز : علم النفس في الصناعة، مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر، القاهرة، 1969.

5- جورج هالي : إدارة الناس فن، ترجمة الدكتور أحمد زكي محمد، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ.

6- أ. س زجوردف ل. نبيل : التدريب ونظريات التعلم، ترجمة أمين حافظ، مقال منشور بجريدة التدريب والتنمية، عدد يونيو 1979.

7- ريف لوتانز : هل للإثراء الوظيفي أثر حقيقي، من كتاب سوتر متسير، الناس والإنتاجية، نيويورك، مكروهل، 1976.

8- أ. ميشيل إدريس : كيف نبحث عن عمل، ترجمة عبد الحميد مراجعة الدكتور عبد العزيز القوصي، مطبعة مصر، القاهرة، بدون تاريخ.

9- أ. هنري فانون : علم النفسي التطبيقي، ترجمة عزت راجح، دار مصر للطباعة، القاهرة، بدون تاريخ.

10- والتر فانداريك بنجهام وآخـرون : سيكولوجية المقابلـة، ترجمـة فـاروق عبـد القادر، وعزت سيد إسماعيل، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ.

11- يزيسـيلان ليفيـون : دليـل المديـر لتقييـم الأداء، ترجمـة همـت مقـامي ونبيلـه مشهور، سلسلة الدراسات الإدارية رقم 15، الجهاز المركزي للتنظيـم والإدارة، القاهرة، 1981.

**السجلات والمستندات :**

1- تقارير العمالة والهياكل المنظمة بشركات بترول السويس.

2- الخرائط التنظيمية بشركات بترول السويس.

3- الهيئـة المصريـة العامـة للبـترول، خطـة العمالـة للفـترة مـا بـين 81/ 81 - 84/ 1985.

4- مشروع الخطة الخمسية 79 -1982 في جمهورية مصر العربيـة، وزارة التخطيـط المجلد الثاني، الإنسان المصري، أغسطس 1977.

5- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إحصائيات السكان، 1976.

6- قانون العاملين رقم 48 لسنة 1978.

7- الجريدة الرسمية العدد 45 الصادر في 10 نوفمبر 1977.

8- تقارير مركز المعلومات والوثائق بمحافظة السويس.

9- التقارير السنوية لتقييم الأداء -إدارة الإحصاء المركزية، البيانات من عام 1974 - 1983.

10- الهيئة المصرية العامة للبترول، لائحة التدريب، الممتدة في عام 1980.

11- الهيئة المصرية العامة للبترول، نظام تحليل وتوصيف الوظائف في عام 1977.

12- مجلة البترول -تدريب القوى العاملة في صناعة البترول، العدد الرابع، يناير 1981.

13- سجلات إدارة التدريب المركزي بالهيئة العامة للبترول.

14- سجلات إدارة الأفراد بشركات بترول السويس.

المراجع الأجنبية :


1- Aetzioni, Modern Organization (N. J. Eng Lewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, Without Date).

2- Andrew F. Sikula? Personnel Administration And Lwmon Resources Management (Canada John Wiley, Cons Inc. 1976).

3- And Rew F, Sikula, John P. Sikula Rethinking Present Appraisal System (Vol 24 No. 3 March 1979).

4- B. H. Wally, Efficient Auditing, Part 3 (Londo : The Macmillan Press Ltd 1974).

5- Beach, D. Personnel : The Management Of People At Work (New York : Macmillon 1975).

6- Burak, E, And Smith, R. Personnel Management A Human Resource Systems Appraach (St., Paul West Pub., 1977).

7- Dale Beachs, Personnel The Management Of People At Work (New-York Macmillian Pubil Shing Co., Inc, 1975).

8- Dale Yoder Personnel; Principles And Policies (Second) Ed. N. J. : Prentic Hall Inc Wothout Date.

9- Doncourty Performance Appraisal Supervisor Management Journal (Vol 27, No 9 Sep, 1982).

10- E. Mc Gromick, J. Tiffin Industrial Psychology 6th Ed. London. G. Allen Unuv. 1975).

11- Famuaro, Hoseph J. Hand Book Modern Personnel Administration Placement Part 4 (New York Mc. Jraw Hill. 1972).

12- French W. The Personnel Management Process Boston: Hougton 1974.

13- Fulmer, R. Practical Human Relations Home Wood : Iria 1977.

14- J. L. Price Organizational Effectiveness, Aninventory Of Prsopositions (Home Wood Liniois D. Irain Inc, 1968).

15- Gibson, J, L. Ivancevicb, J. M. And Donnelly J. H. Oprganization, (Dallas Business Publication Inc 1973).

16- George Strauss? Oeoncer. R. Sayles Personnel The Human Problem Of Management (Third Ed. New De The Prentice Hall Of India Private Ltd, 1976).

17- Greg R. Old Hom Job Characteristics And Internal Motivation : The Modirating Effect Of In Terpersonel And Individual Variabled (Human Relations Journal Vol. 29. No. 6, 1976).

18- H. M. Hammady Administrative Reformin Developing Countrices With Speciah Reference To Egypt And Libya (P. H. D Thesis, The University Of Strahclyde, Gblasgow 1975).

19- H. T. Graham Human Resources Management (Condon M. Ehand Books 1974).

20- Herbert J. Chruden And Ort Hure. Shermon, Jr. Personnel Management (Cincinat Hoio South Western Publshing Co. 1976.

21- International Labour Office, Hinher Productivity In Manufacturing Industries 3rd, Ed, Ceneva : Ator 1967.

22- Inarbery, Human Resoures And Economics Welfare Essays In Honour Of Eliginz Berg (New York : Columbia Univerity Press 1972).

23- Karl Wohlmuth Enpolyment Crationin Derendent Economics (New York Parger Publishied, Without Date).

24- Lawerence Apply Management Is Ersonnel Administaion Managing People At Work Reading In Personnel Ed. Dalebeach (New York : Macmillan Company 1971.

25- Peter Druckep Management : Tasks Responsibilites, Practices (London Heinemann, 1974).

26- Robbins P. S. Personnel The Management Of Human Resourses (New York Eng Lewood Cliffs Prentice Hell Inc. 1976).

27- Strauss G. Sayles R. L. Manpowerplonning Personnel The Human Proviems Of Managmenet Prestice Hall Inc N. J. 1972).

28- Thmas H. Patten Jr. Man Power Planning And Development Of Human Resources (New. York Johnwiley Sons 1971).

29- William B. Wol F. The Management Of Personnel (Son Pronicsco : Wod Worth Pullishing Co., 1969).

30- William F. Glueck Personnel Adiagnosticapprooch Work The Macmillan Co. 1978).

31- Robert Suterminister (Ed) Peopleand Productivity 2nd Ed. (New York Mc Graww Hill, 1976).

32- Robert M. Fulmer Supervision Principles Of Professional Management (London : Collier Macmillan Publishers 1976).

# المرفقات

ملحق رقم (1) : تحديد عينة البحث.

ملحق رقم (2) : استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة تخطيط القوى العاملة.

ملحق رقم (3) : مجموعة الجداول التي تم الاستعانة بها عند استخدام نموذج كنت.

ملحق رقم (4) : استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة الاختيار.

ملحق رقم (5) : وثائق ومستندات خاصة بسياسة الاختيار.

ملحق رقم (6) : استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة التدريب.

ملحق رقم (7) : استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة تقييم الأداء.

ملحق رقم (8) : تقارير الصلاحية المستخدمة بشركات بترول السويس.

ملحق رقم (9) : استمارة الاستقصاء الخاصة سياسة الحوافز.

ملحق رقم (10) : وثائق ومستندات خاصة بسياسة الحوافز.

# ملحق رقم ( 1 )

## تحديد عينة البحث

### تحديد حجم العينة بشركات بترول السويس

1- يوضح الجدول التالي عدد الأفراد القابلين للتدريب بشركات بترول السويس بعد استبعاد الأفراد الذين لا تتطلب طبيعة أعمالهم الحصول على تدريب كالسعاة.

| الشركة | متدرب | غير متدرب | إجمالي العمالة حتى 31/ 12/ 1985 |
|---|---|---|---|
| السويس | 974 | 2386 | 3360 |
| النصر | 416 | 1474 | 1890 |
| بتروجيت | 94 | 756 | 850 |
| الأنابيب | 131 | 439 | 570 |
| مصر | 101 | 429 | 530 |
| بتروجاس | 26 | 124 | 151 |
| الإجمالي | 1742 | 5608 | 7350 |

2- سوف يتم تحديد حجم العينة من مجموع الأفراد الذين تم تدريبهم فقط وهم يقدرون بحوالي 24 ٪ من إجمالي حجم العمالة بشركات بترول السويس.

3- تحديد حجم العينة بنسبة 20 ٪ من حجم العمالة المدربة ويرى الباحث أن هذه النسبة مناسبة ويمكن أن تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صادقا.

حجم العينة = $\frac{20}{100} \times 1742 = 348.4 = 348$ فردا.

= 350 لتسهيل العمليات الحسابية(*)

(*) سوف نأخذ هذا الحجم لدراسة كافة سياسات الأفراد بشركات بترول السويس وهو يمثل حوالي 5٪ من إجمالي عمال شركات بترول السويس.

4- سوف يتم توزيع ذلك العدد بين شركات بترول السويس بنسبة عددها إلى العدد الكلي للعاملين حتى نضمن تمثيل العينة للمجتمع الكلي.

5- باتباع طريقة المعاينة العشوائية الطبقية كان توزيع العينة وفقا للشركات كما يلي :

| الشركة | عدد المتدربين | التكرار النسبي | التكرار المئوي | توزيع العينة وفقا للأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|
| السويس | 974 | 0.559 | ٪ 55.9 | 196 |
| النصر | 416 | 0.239 | ٪ 23.9 | 84 |
| بتروجيت | 94 | 0.054 | ٪ 5.4 | 18 |
| الأنابيب | 131 | 0.075 | ٪ 7.5 | 26 |
| مصر | 101 | 0.058 | ٪ 5.8 | 20 |
| بتروجاس | 26 | 0.015 | ٪ 1.5 | 6 |
| **الإجمالي** | 1742 | 1.000 | ٪ 100 | 350 |

علما بأن :

- التكرار النسبي = عدد المتدربين بكل شركة / إجمالي عدد المتدربين

- التكرار المئوي = التكرار النسبي × 100 ٪

- الأهمية النسبية = إجمالي عدد المتدربين × حجم العينة (20) × التكرار المئوي / 100

## ملحق رقم (2)

### استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة تخطيط القوى العاملة

س1: هل يوجد دور محدد لهيئة البترول في عملية تخطيط القوى العاملة بالشركة؟

( ) نعم

( ) لا

س2 : في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد ذلك الدور :

( ) تحديد مصادر العمالة

( ) مراجعة خطة التعيينات

( ) اعتماد الهياكل التنظيمية للشركات

( ) حالات أخرى يرجى ذكرها

س3 : ما هي من وجهة نظركم أهداف تخطيط القوى العاملة :

( ) تحديد احتياجات العمالة بنوعياتها المختلفة

( ) التوزيع العادل للعاملين على الإدارات

( ) إمكانية التعرف على التغييرات المتعلقة بالعمالة

( ) تحقيق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة

( ) تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية

( ) أهداف أخرى يرجى ذكرها

س4 : نرجو ترتيب الأهداف السابقة حسب أهميتها من وجهة نظرك

س5 : متى تقوم الشركة بوضع خطة العمالة

( ) سنويا

( ) شهريا

(  ) عند الحاجة اليها

(  ) أخرى يرجى ذكرها

س6 : الرجا ترتيب الخطوات التالية تبعا لمدى أهميتها في وضع خطة العمالة

(  ) حصر العاملين من كل تخصص في كل قسم

(  ) تحديد الوظائف المطلوبة لكل قسم في ضوء قسم الإنتاج المتوقع

(  ) إضافة عدد من العاملين لمواجهة النقص الطبيعي في العمالة

(  ) وضع برامج الإنتاج الفرعية لكل قسم

س7 : ما هي الصعوبات التي تواجهكم عند تخطيط القوى العاملة

(  ) عدم توافر البيانات

(  ) وظائف التنظيم الإداري لا تترجم الاحتياجات الفعلية للعمالة

(  ) عدم التعاون من قبل بعض الإدارات

(  ) عدم وجود معايير ثابتة يحدد بها حجم ونوع العمالة المناسبة

(  ) تسكين العاملين على وظائف أخرى غير الوظائف التي يقومون بمهامها

(  ) أخرى يرجى ذكرها

س8 : هل يوجد إدارة للإحصاء بالشركة

(  ) نعم

(  ) لا

س9 : في حالة الإجابة بنعم فهل يوجد اتصال بين إدراتك وإدارة الإحصاء

(  ) نعم

(  ) لا

س10 : هل تمتلك الشركة حاسب آلي

(  ) نعم

(  ) لا

س11: في حالة الإجابة بنعم فهل يستخدم الحاسب في إعداد بيانات تفصيلية عن العمالة

(  ) نعم

(  ) لا

س12 : ما هو الأسلوب الذي تعتمدون عليه عند وضع خطة العمالة

(  ) تقدير القوى العاملة من واقع الإنتاج الفعلي

(  ) تقدير القوى العاملة من واقع حجم المبيعات

(  ) تقدير القوى العاملة من واقع الاستمارات في الأصول

(  ) تقدير القوى العاملة باستخدام النماذج الرياضية

(  ) طرق أخرى يرجى ذكرها

س13 : هل هناك متابعة لخطة القوى العاملة بعد إقرارها

(  ) نعم

(  ) لا

س14 : في حالة الإجابة بنعم متى تتم هذه المتابعة

(  ) أسبوعيا

(  ) شهريا

(  ) سنويا

(  ) فترات أخرى يرجى ذكرها

س15 : هل يمكن إجراء أي تعديلات على الخطة بعد إقرارها

( ) نعم

( ) لا

س16 : في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد متى تتم هذه التعديلات

( ) عند ظهور أي انحراف في خطة العمالة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س17 : نرجو تحديد الجهة المسؤولة عن تخطيط القوى العاملة بالشركة

( ) إدارة التنظيم والتدريب

( ) إدارة الميزانية

( ) إدارة شؤون العاملين

( ) إدارة الأفراد

( ) كل إدارة تخطط قوتها العاملة

( ) جهات أخرى يرجى ذكرها

س18 : ما هو عدد العاملين في تلك الجهات وما هي مؤهلاتهم

| المؤهل | المؤهل | | | |
|---|---|---|---|---|
| عدد العاملين | فوق العالي | عالي | متوسط | أقل من المتوسط |
| | | | | |

## ملحق رقم (3)

## مجموعة الجداول التي تم الاستعانة بها عند استخدام نموذج كنت في التنبؤ بخطة الترقيات بشركة أنابيب البترول

تاريخ الترقية إلى درجة رئيس مجلس إدارة حتى ديسمبر 1983

| تاريخ الترقية / السن 1983 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 48 | - | - | - | 3 | |
| 52 | - | 2 | - | - | |
| 55 | - | - | 1 | - | |
| 57 | 1 | - | - | - | |
| المجموع | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 |

تاريخ الترقية إلى مدير عام حتى ديسمبر 1983

| تاريخ الترقية / السن 1983 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 49 | | | | | | | 3 | |
| 50 | | 2 | | | | | | |
| 51 | | | 1 | | | | | |
| 52 | 3 | | | | | | | |
| 53 | | | | 2 | | | | |
| 54 | | 1 | | | | | | |
| 55 | | | | | 3 | | | |
| 56 | | 1 | | | | 1 | | |
| 57 | | | | | | | | |
| 58 | | | | | | | | |
| 59 | | | | | | | 2 | |
| 60 | | | | | | | 1 | |
| إجمالي | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 17 |

تاريخ الترقية إلى المستوى الأول حتى ديسمبر 1983

| تاريخ الترقية | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1932 | 1983 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| السن 1983 | | | | | | | | | |
| 36 | 3 | | | | | | | | |
| 37 | | | | 5 | | | | | |
| 38 | | | | | 7 | | | | |
| 39 | | | | | | | | | |
| 40 | | | | 6 | | | | | |
| 41 | | | 3 | | | | | | |
| 42 | | | | | | | 2 | | |
| 43 | | | | | | | | 4 | |
| 44 | | | | | | 6 | | | |
| 45 | | | 5 | | | | | | |
| 46 | | | | | 7 | | | | |
| 47 | 8 | | | | | | | | |
| 48 | | | 2 | | | | | | |
| 49 | | | | 9 | | | | | |
| 50 | | | | | | | | 9 | |
| 51 | | | | | | | 4 | | |
| 52 | | | | | | | | 5 | |
| 53 | | | | | | | | 6 | |
| 54 | | | | | | | | 3 | |
| 55 | | | | | | | | 7 | |
| 56 | | | | 2 | | | | | |
| 57 | | | | | 5 | 3 | | | |
| 58 | | | | | | | | | |
| 59 | | | | | | | | 8 | |
| 60 | | 5 | | | | | | | |
| إجمالي | 11 | 5 | 10 | 22 | 19 | 9 | 6 | 42 | 124 |

تاريخ الترقية إلى المستوى الثاني حتى ديسمبر 1983

| الترقية / السن | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 3 | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | |
| 27 | | 2 | 4 | | | | | | |
| 28 | | | | 7 | | | | | |
| 29 | | | | 9 | | | | | |
| 30 | | | 10 | | | | | | |
| 31 | | | | | 12 | | | | |
| 32 | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | 15 | | 13 | |
| 34 | | | | | | | 14 | | |
| 35 | | | | | 12 | | | | |
| 36 | | | | 15 | | | | | |
| 37 | | | 17 | | | | | | |
| 38 | | | | | 13 | | | | |
| 39 | 7 | | | | | | | | |
| 40 | | 5 | | | | | | | |
| 41 | | | | 2 | | | | | |
| 42 | | | | | 1 | | | | |
| 43 | | 3 | | | | | | | |
| 44 | | | | | | 4 | | | |
| 45 | | | | 5 | | | | | |
| 46 | | | | | | 12 | | | |
| 47 | | | | 7 | | | | | |
| 48 | | | | | | | 8 | | |
| 49 | | | | | | | | 9 | |
| 50 | 14 | | | | | | | | |
| 51 | | | | | | | 6 | | |
| إجمالي | 24 | 10 | 31 | 45 | 38 | 31 | 28 | 22 | 229 |

أعمار المعنيين بشركة أنابيب البترول حتى ديسمبر 1983

| سن التعيين / أعمار المعنيين | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | 20 | | | | | | | | | |
| 19 | | 23 | | | | | | | | |
| 20 | 12 | | | | | | | | | |
| 21 | | | 8 | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | 14 | | | |
| 23 | | | | | | | | 16 | | |
| 24 | | | | 17 | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | 23 | |
| 26 | | | | | | | | | 25 | |
| 27 | | | | | | | | | 17 | |
| 28 | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | 31 | 9 | | | | |
| 30 | | | 13 | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | 7 | |
| 33 | | 11 | | | | | 28 | | | |
| 34 | 13 | | | | | | | | | |
| 35 | | | | 15 | | | | | | |
| 36 | | | 16 | | | | | | | |
| 37 | | | | 23 | | | | | | |
| 38 | | | | | 16 | | | | | |
| 39 | | | | | | 21 | | | | |
| 40 | | | | | | | | 23 | | |
| 41 | | | | | | | | | 12 | |
| 42 | | 6 | | | | | | | | |
| إجمالي | 45 | 40 | 37 | 55 | 47 | 30 | 42 | 39 | 84 | 419 |

## أعداد تاركي الخدمة خلال عامي 1982 1983

| البيان | أسباب ترك الخدمة(*) | | | | | | | | 1982 | | | 1983 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | استقالة | | فصل | | معاش | | وفاة | | مجموع تاركي الخدمة | مجموع العاملين في المستوى | نسبة تاركي الخدمة | مجموع تاركي الخدمة | مجموع العاملين في المستوى | نسبة تاركي الخدمة |
| | 1982 | 1983 | 1982 | 1983 | 1982 | 1983 | 1982 | 1983 | | | | | | |
| مدير عام | - | - | - | - | 1 | - | - | 1 | 1 | 10 | % 10 | 1 | 16 | % 6.3 |
| مدير قطاع | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | | 2 | 30 | % 6.7 | 1 | 34 | % 3 |
| مستوى أول | - | - | - | 1 | 3 | 1 | - | - | 3 | 79 | % 3.8 | 2 | 117 | % 1.7 |
| مستوى ثاني | 5 | 4 | - | 2 | - | 5 | 2 | - | 7 | 194 | % 3.6 | 11 | 176 | % 6.3 |
| مستوى ثالث | 13 | 14 | 1 | - | 6 | 4 | - | - | 20 | 287 | % 7 | 18 | 379 | % 4.7 |

(*) سجلات إدارة الأفراد بالشركة.

الوظائف المتوقع خلوها عام 1989 بشركة أنابيب البترول

| الوظائف المتوقع خلوها في كل | السنوات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مستوى إداري | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
| **رئيس مجلس الإدارة** | | | | | | |
| معاش | | | 1 | 1 | | |
| الزيادة المتوقعة نتيجة النمو | | | | 1 | 1 | 1 |
| **مدير عام** | | | | | | |
| معاش | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| الزيادة المتوقعة نتيجة النمو | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **مدير قطاع** | | | | | | |
| معاش | 3 | 2 | – | 2 | – | 1 |
| الزيادة المتوقعة نتيجة النمو | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **مستوى أول** | | | | | | |
| معاش | 8 | 3 | 5 | 2 | – | 3 |
| أسباب أخرى | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| الزيادة المتوقعة نتيجة النمو | 6 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| **مستوى ثاني** | | | | | | |
| معاش | | | | | | |
| أسباب أخرى | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| الزيادة المتوقعة | 11 | 12 | 13 | 13 | 14 | 15 |
| **مستوى ثالث** | | | | | | |
| معاش | | | | | | |
| أسباب أخرى | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| الزيادة المتوقعة | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 27 |

**والآن لاحظ ما يلي :**

1- تم حساب عدد المحالين إلى المعاش بالرجوع إلى الجداول الخاصة بكل مستوى إداري وعلى اعتبار أن سن الإحالة إلى المعاش هو 60 سنة.

2- نقصد بالأسباب الأخرى ترك الخدمة نتيجة للاستقالة أو الفصل أو الوفاة وقد سبق القول بأن تلك الأسباب ضئيلة بالنسبة للوظائف العليا (رئيس مجلس مدير عام، مدير قطاع) لذا تم إهمالها من الحساب.

3- تم حساب الزيادة المتوقعة نتيجة للنمو بضرب إجمالي عدد العاملين في المستوى الإداري × معدل النمو المفترض 5 ٪ مع تقريب الأرقام العشرية التي تلي النصف إلى أقرب رقم صحيح فمثلا تم حسابها بالنسبة لوظيفة رئيس مجلس إدارة على الوجه التالي :

الزيادة المتوقعة للنمو لوظيفة رئيس مجلس إدارة

$$0.35 = \frac{5}{10} \times 7 = 1982$$

$$0.3675 = \frac{5}{100} \times (0.35 + 7) = 1983$$ **تهمل أقل من واحد صحيح**

$$0.3865 = \frac{5}{100} \times (0.37 + 7.35) = 1984$$

$$0.4055 = \frac{5}{100} \times (0.39 + 7.72) = 1985$$

$$0.4265 = \frac{5}{100} \times (0.41 + 8.11) = 1986$$

$$0.4475 = \frac{5}{100} \times (0.43 + 8.52) = 1987$$

$$1 = 0.5 = 0.4765 = \frac{5}{100} \times (0.45 + 8.95) = 1988$$

$$1 = 0.5 = 0.4945 = \frac{5}{100} \times (048 + 9.40) = 1989$$

وهكذا بالنسبة لباقي المستويات.

4- تم حساب عدد الوظائف المتوقع خلوها لأسباب أخرى بضرب عدد الموجودين في كل مستوى إداري (×) النسبة الخاصة به للخلوات وذلك على النحو التالي :

**بالنسبة للمستوى الأول :**

عدد الوظائف المتوقع خلوها لأسباب أخرى

$= 124 \times \frac{3}{100} = 3.72 = 4$ **وظائف**

**بالنسبة للمستوى الثاني :**

عدد الوظائف المتوقع خلوها لأسباب أخرى

$= 229 \times \frac{5}{100} = 11.45 = 12$ **وظيفة**

**بالنسبة للمستوى الثالث :**

عدد الوظائف المتوقع لأسباب أخرى

$= 419 \times \frac{6}{100} = 25.16 = 26$ **وظيفة**

**وفيما يلي الوظائف اللازمة والمتوقعة في كل مستوى إداري**

## ملحق رقم (4)

## استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة الاختيار

س1: ما هي الطريقة التي تم على أساسها اختيارك لوظيفتك الحالية

( ) تقديم طلب استخدام

( ) مقابلة شخصية

( ) طرق أخرى يرجى ذكرها

س2: هل تعتقد أن هذه الطريقة مناسبة لاختيار العاملين لشغل هذه الوظائف

( ) نعم

( ) لا

س3: إذا كانت الإجابة بالنفي فما هي الطريقة المناسبة

س4: هل تم تعيينك في هذه الوظيفة عن طريق مسابقة أعدتها الشركة

( ) نعم

( ) لا

س5: إذا كانت الإجابة بنعم فاذكر الجهة التي قامت بإجراء المسابقة

( ) شؤون العاملين

( ) إدارة التنظيم والإدارة

( ) إدارة التخطيط والمتابعة

( ) لجنة خاصة مكونة من كبار المسؤولين بالشركة

( ) جهة خارجية

( ) جهات أخرى يرجى ذكرها

س6 : من وجهة نظرك ما هي المشاكل التي تواجه سياسة الاختيار بالشركة

( ) وجود عوامل تحيز ومحاباة في استخدام أساليب الاختيار

( ) ليس هناك اتفاق علمي من له سلطة اتخاذ قرار الاختيار النهائي

( ) تزايد تكاليف الاختبار

س7 : ما هي التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة اتباع سياسة الاختيار

( 1 )

( 2 )

( 3 )

س8 : هل تعتقد أن الاختيار الغير جيد يحمل الشركة تكاليف إضافية أخرى

( ) نعم

( ) لا

س9 : في حالة الإجابة بنعم فما هي أنواع هذه التكاليف

( 1 )

( 2 )

( 3 )

س10 : من وجهة نظرك ما هي أسباب التحيز في سياسة الاختيار

( ) عدم التحديد السليم للصفات اللازمة لأداء العمل

( ) تداخل العوامل الاجتماعية المطلوبة للوظائف

( ) عدم القدرة على تحديد الفرق بين حالة الفرد الصحية والقدر المطلوب منها لأداء العمل

( ) أخرى يرجى ذكرها

س11 : نرجو تحديد المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الاختبار

( 1 )

( 2 )

( 3 )

س12 : ما هي المصادر المختلفة التي تعتمدون عليها في الحصول على احتياجـاتكم من العمال

(  ) الإعلان الداخلي

(  ) مراكز التدريب

(  ) الإعلان الخارجي

(  ) النقل من الشركات الشقيقة

(  ) التلمذة الصناعية

(  ) مصادر أخرى يرجى ذكرها

س13 : هل لدى شركتكم لائحة تنظيم عملية الاختيار

(  ) نعم

(  ) لا

س14 : في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد النواحي التي تنظمها اللائحة

(  ) التعيين في الوظائف العليا

(  ) الإعلان عن الوظائف

(  ) إجراء الاختبارات والمفاضلة بين المرشحين

(  ) التعيين في الوظائف بدون امتحان

(  ) تشغيل العمالة المؤقتة

(  ) نواحي أخرى يرجى ذكرها

س15 : في حالة الإجابة بالنفي فكيف تنظم عملية الاختبار

( ) وفقا لما جرى عليه العرف

( ) وفق قواعد تقرر لكل عملية اختيار على حدة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س16 : ما هي الجهة المختصة بوضع القواعد المنظمة لعملية الاختيار

( ) مجلس الإدارة

( ) إدارة التدريب والتنظيم

( ) الإدارة الطالبة

( ) لجنة شؤون العاملين

( ) إدارة شؤون العاملين

( ) جهات أخرى يرجى ذكرها

س17 : من له سلطة إقرار القواعد المنظمة لعملية الاختيار

( ) مجلس الإدارة

( ) رئيس مجلس الإدارة

( ) مدير عام الشؤون الإدارية

( ) مدير إدارة شؤون العاملين

( ) مدير الإدارة الطالبة

( ) لجنة شؤون العاملين

( ) جهات أخرى يرجى ذكرها

س18 : ما هي المراحل التي تمر بها سياسة التعيين بالشركة

( ) التعيين المؤقت

( ) التعيين بعقد تدريب

(  ) التعيين المستديم

(  ) أخرى يرجى ذكرها

س19 : كيف يتم الحكم على صلاحيه العامل الجديد

(  ) بواسطة تقارير أداء تعد كل ثلاثة أشهر

(  ) بواسطة تقارير أداء تعد كل ستة أشهر

(  ) بواسطة تقارير أداء تعد كل سنة

س20 : ما هي مدة وضع العامل الجديد تحت الاختبار

(  ) ستة أشهر

(  ) سنة

(  ) سنتين

(  ) أخرى يرجى ذكرها

س21 : هل تقوم الشركة بإجراء عملية متابعة على سياسة الاختيار

(  ) نعم

(  ) لا

س22 : في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد الطريق المتبعة في ذلك

س23 : من وجهة نظرك ما هي أهمية اتباع أسلوب الاختبارات كوسيلة المفاضلة بين المرشحين

( 1 )

( 2 )

( 3 )

س24 : ما هو رأيك في أسلوب الاختبارات كوسيلة للمفاضلة بين المرشحين

( 1 )

( 2 )

( 3 )

س25 ما هو نوع الاختبار الذي اجتزته عند تعيينك بالشركة

( ) اختبار أداء

( ) اختبارات الميول والاستعدادات

( ) اختبارات شخصية

( ) أخرى يرجى ذكرها

س26 . ما هي مدة هذا الاختبار

( ) ساعة

( ) ساعة

( ) ساعة

( ) 2 ساعة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س27 : كم كان عدد المختبرين

( ) واحد

( ) اثنين

( ) لجنة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س28 : هل كان الاختبار الذي أجري لك من النوع

( ) المغلق "أي كنت بمفردك"

( ) المفتوح "أمن جماعة أخرى من المرشحين"

س29 : ما هي الموضوعات التي تم طرحها في الاختبارات

( ) موضوعات عامة

( ) موضوعات خاصة بقطاع البترول

( ) موضوعات خاصة بالوظيفة الشاغرة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س30: هل تعتقد أن هناك إمكانية لإجراء الاختبارات النفسية

( ) نعم

( ) لا

س31 : هل كنت مقتنع بأسلوب الاختبارات كوسيلة للمفاضلة بين المرشحين

( ) نعم

( ) لا

س32 : هل تفضل وجود جهة محايدة أثناء الاختبارات

( ) نعم

( ) لا

س33 : هل تم إجراء مقابلة معك عند تقدمك لشغل الوظيفة

( ) نعم

( ) لا

س34 : إذا كانت الإجابة بنعم فنرجو ذكر

نوع المقابلة

( ) مفتوحة

( ) مغلقة

عدد المقابلين الذين قاموا بإجراء المقابلة

(   ) ثلاثة أشخاص

(   ) أربعة أشخاص

(   ) أخرى يرجى ذكرها

الموضوعات التي تناولتها المقابلة

(   ) موضوعات عامة

(   ) موضوعات خاصة بالوظيفة الشاغرة

(   ) أخرى يرجى ذكرها

س35 : هل أنت مقتنع بأهمية المقابلة كوسيلة للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة

(   ) نعم

(   ) لا

س36 : هل تعتقد أن مدة إجراء المقابلة كانت كافية لأداء بما لديك من بيانات

(   ) نعم

(   ) لا

س37 : هل اشتركت في وضع التوصيف الوظيفي لوظيفتك

(   ) نعم

(   ) لا

س38 : إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الطريقة التي اشتركت بها

(   ) تحرير استمارة استقصاء خاصة بالتوصيف الوظيفي

(   ) عن طريق ملاحظتك أثناء تأدية وظيفتك

(   ) عن طريق إجراء مقابلة معك بخصوص مسؤوليات وواجبات وظيفتك

(  ) طرق أخرى يرجى ذكرها

س39 : هل اطلعت على التوصيف المعمول به في شركتك

(  ) نعم

(  ) لا

س40 : هل ترى أن التوصيف المعمول به والخاص بوظيفتك قد وضع على أساس سليم

(  ) نعم

(  ) لا

(  ) لا أعرف

س41 : إذا كانت الإجابة بالنفي فما هي أسباب ذلك

(  ) لأنه لم يوضع توصيف وظيفي دقيق

(  ) لأن توزيع المعينين يتم بطريقة عشوائية

(  ) لأن كثيرا من العاملين المعينين في هذه الوظيفة لا ينطبق عليهم كل شروط التوصيف

(  ) لأنه لم يؤخذ فيه رأي العاملين

(  ) لأنه توصيف عقيم لا يطبق

(  ) لأن واضع التوصيف رجل غير فني

س42 : هل تعتقد أن التوصيف الوظيفي يراعي تنفيذه عند اختيار العاملين

(  ) نعم

(  ) لا

(  ) لا أعرف

## ملحق رقم (5)

## وثائق ومستندات خاصة بسياسة الاختيار

**الهيئة المصرية العامة للبترول**

**الإدارة العامة لشؤون العاملين**

### طلب إجراء الكشف الطبي
### على عامل عند دخوله الخدمة

الاسم :

الوظيفة :

تاريخ الكشف الطبي السابق :

تاريخ الميلاد :            محل الميلاد :

رقم البطاقة :            شخصية / عائلية :            جهة الإصدار

تاريخ الإصدار :    /    /    19

---

السيد / مدير إدارة الخدمات الطبية

نرجو توقيع الكشف الطبي على طالب الاستخدام المتقدم اسمه وإفادتنا بالنتيجة.

وشكرا

مدير إدارة شؤون العاملين

---

**تقرير اللجنة الطبية**

درن رئوي نشط

جزام نشط

هبوط القلب

الأمراض العقلية

الإبصار            يمنى            يسرى

تاريخ توقيع الكشف الطبي:    /    /

إمضاء    إمضاء    إمضاء

تحريرا في    /    /    19

مدير

إدارة الخدمات الطبية

الهيئة المصرية العامة للبترول

إدارة التنظيم وتخطيط القوى العاملة

**بطاقة وصف وظيفة**

اسم الوظيفة	قطاع :

رقم الوظيفة :	إدارة :

المستوى :	قسم / وحدة :

1- العرض الأساسي من الوظيفة :

2- نوع ودرجة الإشراف على الوظيفة :

أ- اسم وظيفة الرئيس المباشر :

ب- نوع الإشراف (فني / إداري)	المستوى :

ج- درجة الإشراف (توجيه / عام / مباشر) :

3- نطاق الإشراف :

4- الواجبات والمسؤوليات :

5- السلطات :

فنية / مالية / إدارية

6- ظروف العمل :

(جيدة / محتملة / صعبة وتتعرض لمضايقات / احتمال التعرض لأمراض مهنية وإصابات عمل) :

7- الحد الأدنى لمطالب التأهيل :

8- بيانات أخرى :

9- أعد بمعرفة: روجع بمعرفة:

إدارة التنظيم وتخطيط القوى العاملة إدارة

يعتمد

التاريخ: / /

## طلب استخدام

شركة المشروعات البترولية والاستشارات الفنية بتروجيت

(يجب أن تكتب هذه الاستمارة بخط يد طالب الاستخدام نفسه)
(كافة البيانات المذكورة ستكون موضع السرية)

طلب رقم الوظيفة

صورة فوتوغرافية

1- الاسم بالكامل :

2- الجنسية : 3- الديانة :

4- تاريخ الميلاد : 5- جهة الميلاد :

6- العنوان : 7- رقم التليفون :

8- رقم البطاقة الشخصية / العائلية : سجل مدني : تاريخ صدورها :

9- الحالة الاجتماعية : أعزب / متزوج / مطلق / أرمل

10- عدد الأولاد : (يذكر النوع والسن) :

11- الحالة الصحية (يذكر ما إذا كان الطالب مصابا بأي عجز)

12- إذا كانت تعمل حاليا فأذكر الجهة التي تعمل بها :

نوع العمل الذي تقوم به المرتب الأساسي المرتب الإجمالي

هل صاحب العمل الذي تعمل معه حاليا يعلم أنك تبحث عن وظيفة ؟

13- المعاملة العسكرية والخدمة العامة

- ماذا يدعوك إلى ترك وظيفتك الحالية
- لم أطلب بعد (لم أبلغ السنة المقررة)
- أديت الخدمة وخرجت برتبة
- سرحت بتاريخ سنة :
- ضابط احتياط تاريخ انتهاء الاحتياط
- معاف نهائيا مبسبب
- معاف مؤقت بسبب
- مركز تجنيد : منطقة :
- بطاقة الخدمة العسكرية رقم :
- الموقف من الخدمة العامة :

14 - الدراسات: نرجو إعطاء معلومات وافي عن حياتك الدراسية مع ذكر التاريخ:

| المدرسة/ المعهد/ الكلية/ الجامعة | مدة الدراسة | | الشهادة | التخصص | التقدير العام |
|---|---|---|---|---|---|
| | من سنة | إلى سنة | | | |
| | | | | | |

15- برامج التدريب / دراسات إضافية :

| الشهادة الحاصل عليها | المدة | اسم المعهد (الجهة التي درست بها) | البلد |
|---|---|---|---|
| | | | |

16- عدد الوظائف التي شغلتها حتى الآن :

| اسم المنشأة | الوظيفة | مدة الخدمة | | المرتب الحالي | سبب ترك الخدمة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | من | إلى | | |
| | | | | | |

17- اللغات ودرجة إجادتها (تضاف أي لغة أخرى خلاف ما ذكر) :

| اللغة | التحدث والكتابة | | | التحدث فقط | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ممتاز | جيد | متوسط | ممتاز | جيد | متوسط |
| | | | | | | |

18- الاسم (الكامل) وجنسية الوالد والزوجة أو الزوج :

| الاسم | جهة الميلاد | الجنسية عند الميلاد | الجنسية الحالية |
|---|---|---|---|
| الوالد /<br>الزوجة /<br>الزوج / | | | |
| عمل الوالد | | | |

19- أنواع الأعمال التي تتقنها : 1- 2- 3-

20- الوظيفة أو العمل المطلوب :

21- هل أنت على استعداد للعمل بأي جهة داخل جمهوريه مصر العربيه قد نوفدك إليها الشركة

22- الحد الأدنى للمرتب الذي تطلبه :

23- التاريخ الذي يمكنك فيه استلام العمل بالشركة :

24- أذكر ثلاثة أشخاص يمكن الرجوع اليهم للاستفسار عنك (خلاف الأقارب أو أصحاب العمل) :

| الاسم | العمل | العنوان |
|---|---|---|
| | | |

25- هل لك أقارب في خدمة الشركة : الاسم نوع القرابة

اسم الشركة : القريب :

الوظيفة : نوع القرابة :

26- هل تقدمت الينا بطلب استخدام من قبل ؟ متى :

27- إن كنت عضوا بنقابة مهنية فما هي وما رقم العضوية (إن وجد) :

28- الهوايات خارج العمل :

29- أذكر الرياضة التي تمارسها واسم النادي التي تنتمي إليه :

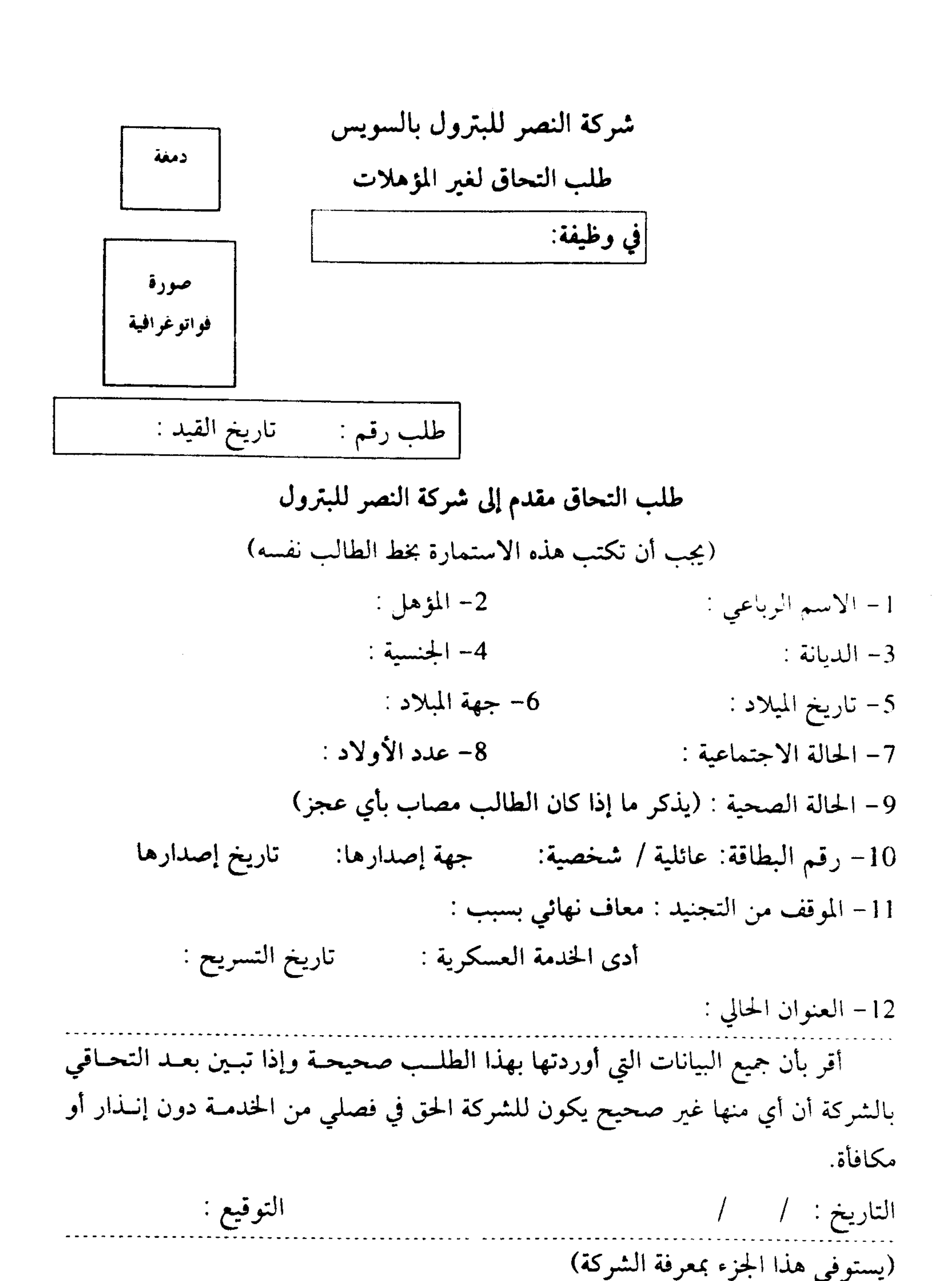
30- أذكر أي بيانات إضافية ترى ضرورة لذكرها :

31- نتيجة المقابلة :

............................................................

أقر بأن جميع البيانات التي أوردتها بهذا الطلب صحيحة وإذا تبين بعد التحاقي بالشركة أن أي منها غير صحيح يكون للشركة الحق في فصلي من الخدمة دون إنذار أو مكافأة.

التاريخ : / / التوقيع :



شركة النصر للبترول بالسويس

طلب التحاق لغير المؤهلات

دمغة

في وظيفة:

صورة فواتوغرافية

طلب رقم : تاريخ القيد :

**طلب التحاق مقدم إلى شركة النصر للبترول**

(يجب أن تكتب هذه الاستمارة بخط الطالب نفسه)

1- الاسم الرباعي : 2- المؤهل :

3- الديانة : 4- الجنسية :

5- تاريخ الميلاد : 6- جهة الميلاد :

7- الحالة الاجتماعية : 8- عدد الأولاد :

9- الحالة الصحية : (يذكر ما إذا كان الطالب مصاب بأي عجز)

10- رقم البطاقة: عائلية / شخصية: جهة إصدارها: تاريخ إصدارها

11- الموقف من التجنيد : معاف نهائي بسبب :

أدى الخدمة العسكرية : تاريخ التسريح :

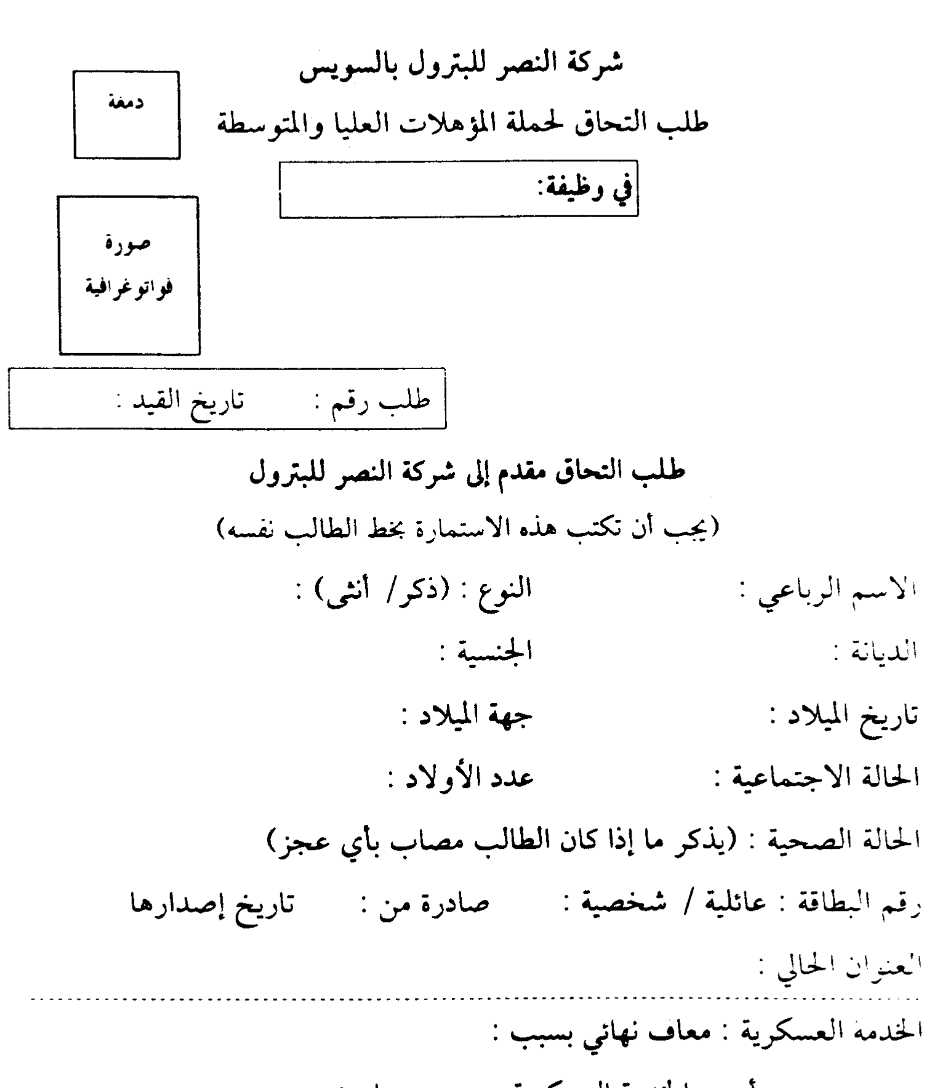
12- العنوان الحالي :

أقر بأن جميع البيانات التي أوردتها بهذا الطلب صحيحة وإذا تبين بعد التحاقي بالشركة أن أي منها غير صحيح يكون للشركة الحق في فصلي من الخدمة دون إنذار أو مكافأة.

التاريخ : / / التوقيع :

(يستوفى هذا الجزء بمعرفة الشركة)

**تقرير الصلاحية**



شركة النصر للبترول بالسويس

طلب التحاق لحملة المؤهلات العليا والمتوسطة

دمغة

في وظيفة:

صورة فوتوغرافية

طلب رقم :　　　تاريخ القيد :

**طلب التحاق مقدم إلى شركة النصر للبترول**

(يجب أن تكتب هذه الاستمارة بخط الطالب نفسه)

الاسم الرباعي :　　　　　النوع : (ذكر/ أنثى) :

الديانة :　　　　　الجنسية :

تاريخ الميلاد :　　　　　جهة الميلاد :

الحالة الاجتماعية :　　　　　عدد الأولاد :

الحالة الصحية : (يذكر ما إذا كان الطالب مصاب بأي عجز)

رقم البطاقة : عائلية / شخصية :　　　صادرة من :　　　تاريخ إصدارها

العنوان الحالي :

................................................................................................

الخدمة العسكرية : معاف نهائي بسبب :

أديت الخدمة العسكرية وسرحت بتاريخ

مدة الاحتياط تنتهي في :

معاف مؤقت / مؤجل تجنيدي حتى　/　/

الموقف من الخدمة العامة : تحت الطلب حتى :

المؤهلات الدراسية : (نرجو إعطاء معلومات وافية عن حياتك الدراسية مع ذكر التاريخ)

| الشهادة | دفعة التخرج | التخصص | عدد سنوات الدراسة | اسم المدرسة/ الكلية/ الجامعة / |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

البرامج التدريبية / الدراسات الإضافية :

| الشهادة الحاصل عليها | التاريخ | مدة الدراسة | اسم المعهد / الجهة التي درس فيها |
|---|---|---|---|
| | | | |

اللغات الأجنبية ودرجة الإجادة ممتاز جيد متوسط

إذا كنت تعمل حاليا فأذكر الجهة التي تعمل بها :

تاريخ الالتحاق : نوع العمل الذي تقوم به :

الفئة : تاريخ الحصول عليها: / /

مليم جنيه مليم جنيه

المرتب الشهري : البدلات : أنواعها :

أسباب ترك العمل الحالي :

هل ستوافق جهة عملك على ترك العمل :

الوظائف التي شغلتها حتى الآن :

| المنشأة | الوظيفة | المدة | الفئة | أسباب ترك العمل |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

أذكر ثلاثة أشخاص يمكن الرجوع اليهم للاستفسار عنك (بشرط ألا يكونوا أقاربك أو أصحاب الأعمال الذين تعمل معهم)

| الاسم | العمل | العنوان |
|---|---|---|
| | | |

إذا كنت عضوا بنقابة مهنية فما هي :

وما رقم العضوية إن وجد :

الهوايات خارج العمل :

أذكر الرياضة التي تمارسها :

أذكر بيانات إضافية ترى ضرورة ذكرها :

أقر بأن جميع البيانات التي أوردتها بهذا الطلب صحيحة وإذا تبين بعد التحاقي بالشركة أن أي منها غير صحيح يكون للشركة الحق في فصلي من الخدمة دون إنذار أو مكافأة.

التاريخ : / / التوقيع :

يدون هذا الجزء بمعرفة الشركة :

**تقرير الصلاحية**

## ملحق رقم (6)

## استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة التدريب

س1 : هل تعتقد أن التدريب مهم بالنسبة لوظيفتك ؟

( ) نعم

( ) لا

س2 : إذا كان الاشتراك في برامج التدريب اختياريا هل كنت تتقدم لها ؟

( ) نعم

( ) لا

س3 : كيف تم ترشيحك لحضور الدورات التدريبية ؟

( ) بواسطة الرئيس المباشر

( ) بواسطة إدارة التدريب

( ) بواسطة إدارة الأفراد

( ) بناء على رغبة العامل

( ) أخرى

س4 : هل تعتقد أن هناك تناسب بين البرنامج التدريبية التي حضرتها وطبيعة عملك ؟

( ) نعم

( ) لا

س5 : ما هو نظام الدراسة المتبع في البرامج التي حضرتها ؟

( ) دراسة طوال أيام الأسبوع

( ) دراسة أيام معينة في الأسبوع

(  ) أيام متصلة

(  ) أيام منفصلة

س6 : ما مدى مناسبة نظام الدراسة الحالي من وجهة نظرك ؟

(  ) مناسب

(  ) غير مناسب

س7 : ما هو التوقيت المناسب من وجهة نظرك لبدء الدورات التدريبية

(  ) في فصل الشتاء

(  ) ترك الحرية للشركة

س8 : ما هي الفترة المناسبة للبرامج التدريبية من وجهة نظرك :

(  ) 4 أسابيع

(  ) 5 أسابيع

(  ) 6 أسابيع

(  ) 7 أسابيع

(  ) 8 أسابيع

(  ) حسب نوعية الموضوع

س9 : هل تعتقد أن مدة الدراسة في البرامج التي حضرتها كانت مناسبة

(  ) نعم

(  ) لا

س10 : ما هي مدة الجلسة التدريبية المناسبة من وجهة نظرك

(  ) ساعة واحدة

(  ) ساعتين

(  ) ثلاث ساعات

س11 : هل تفضل الحصول على فترات راحة بين الجلسات التدريبية

( ) نعم

( ) لا

س12 : في حالة الإجابة بنعم فما هي فترة الراحة المناسبة من وجهة نظرك

( ) 10 دقائق

( ) خمسة عشر دقيقة

س13 : ما هو رأيك في أماكن تنفيذ البرامج الداخلية

( ) مناسب

( ) غير مناسب

س14 : ما هو رأيك في أماكن تنفيذ البرامج الخارجية

( ) مناسب

( ) غير مناسب

س15 : هل تفضل برامج التدريب الداخلي أم الخارجي

( ) الداخلي

( ) الخارجي

س16 : ما هو رأيك في نظام الحوافز المتبع في التدريب

( ) مناسب

( ) غير مناسب

س17 : هل يتم أخذ رأيك ومقترحاتك في نهاية الدورات التي تحضرها

( ) نعم

( ) لا

س18 : في حالة الإجابة بنعم فهل ينظر إلى تلبك الآراء والمقترحات بعين الاعتبار

( ) نعم

( ) لا

س19 : أي النواحي التالية تفضل إبداء مقترحات بشأنها

( ) مكان انعقاد البرنامج

( ) المحاضرون

( ) مواعيد بدء الدراسة اليومية

( ) مواعيد بدء الدورات

( ) موضوعات البرنامج

س20 : هل يحصل أوائل الدارسين في البرامج التدريبية على حوافز

( ) نعم

( ) لا

س21 : في حالة الإجابة بنعم فما هي تلك الحوافز

( ) حوافز مالية

( ) حوافز معنوية

( ) ترقيات

( ) شهادات تقدير

س22 : ما هي أنواع الحوافز التي تفضل الحصول عليها

( ) حوافز مالية

( ) الحصول على ترقية

( ) بعثات تدريبية

س23 : هل ينظر إلى الدورات التدريبية التي حصلت عليها عند ترقيتك

(  ) نعم

(  ) لا

س24 : هل حصلت على ترقية نتيجة اجتيازك الدورات التدريبية

(  ) نعم

(  ) لا

س25 : في حالة الإجابة بالنفي هل تفضل ربط الترقية باجتياز دورات تدريبية معينة

(  ) نعم

(  ) لا

س26 : هل تواجهك أي صعوبات عند صرف حوافز التدريب

(  ) نعم

(  ) لا

س27: في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد الجهة المسؤولة عن هذه الصعوبات

(  ) الجهة التي تم التدريب فيها

(  ) إدارة التدريب

(  ) إدارة الحسابات

س28 : هل كان هناك تناسب بين الموضوع التدريبي في البرامج التي حضرتها وتوقعاتك عنه

(  ) نعم

(  ) لا

س29 هل كان تلك الموضوعات مفيدة بالنسبة لوظيفتك

( ) نعم

( ) لا

س30: في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد أوجه الاستفادة

( ) مهارات جديدة

( ) تطوير الأداء الحالي

( ) تفكير منظم

س31 : هل تعتقد أن هناك علاقة بين الهدف من البرنامج التدريبي والموضوع التدريبي في البرامج التي حضرتها

( ) نعم

( ) لا

س32 : ما هو مقدار التلائم بين الموضوعات التدريبية ورغباتك وميولك بالنسبة للبرامج التي حضرتها

( ) مناسبة جدا

( ) مناسبة إلى حد ما

( ) غير مناسبة

س33 : في حالة كونها غير مناسبة فما هو أسباب ذلك

( ) تحقيق فائدة شخصية

( ) الارتباط بالخبرة

( ) البعد عن الوظيفة

س34 : نرجو تحديد الموضوعات التي تم التركيز عليها في البرامج التي حضرتها

( ) موضوعات علمية

(   ) موضوعات عملية

س35 : ما هي درجة تفضيلك للموضوعات

(   ) العملية

(   ) العلمية

س36 : أي النواحي التالية تم التركيز عليها في الموضوعات التدريبية للبرامج التي حضرتها

(   ) النواحي النظرية

(   ) النواحي العملية

(   ) الاثنين معا

س37 : أي النواحي السابقة تفضل التركيز عليها

(   ) النواحي النظرية

(   ) النواحي العملية

(   ) الاثنين معا

س38 : هل تم توزيع مطبوعات في البرامج التي حضرتها

(   ) نعم

(   ) لا

س39 : في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد توقيت توزيع تلك المطبوعات

(   ) قبل الدورة

(   ) أثناء الدورة

(   ) بعد الدورة

س40 : ما هو التوقيت المناسب من وجهة نظرك لتوزيع تلك المطبوعات

(   ) قبل الدورة

(  ) أثناء الدورة

س41 : ما هي مقدرة تلك المطبوعات من وجهة نظرك على تغطية الموضوع التدريبي

(  ) شاملة

(  ) متوسطة

س42 : ما هي وسائل الإيضاح التي استخدمت في البرامج التي حضرتها

(  ) سبورات متحركة

(  ) أجهزة عرض الشرائح

(  ) ماكينات السينما

(  ) أجهزة الفيديو

س43 : نرجو ترتيب الوسائل السابقة حسب أهميتها من وجهة نظرك

(  ) سبورات متحركة

(  ) أجهزة عرض الشرائح

(  ) ماكينات السينما

(  ) أجهزة الفيديو

س44 : ما هو مدى مناسبة وسائل الإيضاح في البرامج التي حضرتها

أ- في البرامج الداخلية

(  ) مناسبة جدا

(  ) مناسبة إلى حد ما

ب- في البرامج الخارجية

(  ) مناسبة جدا

(  ) مناسبة إلى حد ما

س45 : أي الأساليب التدريبية التالية تم استخدامها في البرامج التي حضرتها

( ) المحاضرات

( ) المؤتمرات

( ) الندوات

( ) دراسة الحالات

( ) الزيارات الميدانية

س46 : نرجو ترتيب الوسائل السابقة حسب أهميتها من وجهة نظرك

( ) المحاضرات

( ) المؤتمرات

( ) الندوات

( ) دراسة الحالات

( ) الزيارات الميدانية

س47 : ما هي نسبة المناقشات إلى المحاضرات في البرامج التي حضرتها

( ) عالية

( ) متوسطة

( ) ضئيلة

س48 : هل تم إجراء اختبارات لك في نهاية البرامج التي حضرتها

( ) نعم

( ) لا

س49 : في حالة الإجابة بنعم يرجع تحديد تلك الاختبارات

( ) اختبارات شفوية

( ) اختبارات تحريرية

(   ) إجراء بحوث

س50 : هل تفضل إجراء اختبارات في نهاية الدورات التدريبية

(   ) نعم

(   ) لا

س51 : في حالة الإجابة بنعم فما هي أنواع الاختبارات التي تفضلها

(   ) اختبارات تحريرية

(   ) اختبارات عملية

(   ) إجراء بحوث

## ملحق رقم (7)

## استمارة استقصاء خاصة بسياسة تقييم أداء العاملين

س1 : ما هي أهداف سياسة تقييم أداء العاملين من وجهة نظرك

( ) معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية

( ) معرفة مقدار العلاوة السنوية التي يستحقها العامل

( ) تعريف العاملين بمواطن الضعف في أدائهم

( ) تحديد الموضوعات التدريبية

( ) مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهم

س2 : من الذي يقوم بتقييم أداء العاملين

( ) الرئيس المباشر

( ) مدير الإدارة المختصة

( ) مدير القطاع

( ) الرئيس الأعلى للمنظمة

( ) إدارة شؤون العاملين

( ) لجنة شؤون العاملين

( ) أخرى يرجع ذكرها

س3 : ما هي السلطة المناسبة من وجهة نظرك لإعداد تقارير الكفاية

( ) لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض

( ) الرئيس المباشر

( ) مدير الإدارة

( ) جهات أخرى يرجى ذكرها

س4 : هل تؤيد ربط سياستي النقل والترقية بسياسة تقييم الأداء ؟

( ) نعم

( ) لا

س5 : هل توافق على ربط مراتب الكفاية بالعلاوة التشجيعية ؟

( ) نعم

( ) لا

س6 : هل تعتقد أن التقارير التي تحصل عليها

( ) عادلة

( ) عادلة إلى حد ما

( ) غير عادلة

س7 : ما هي أسباب عدم عدالة تلك التقديرات من وجهة نظرك ؟

( ) تدخل التحيز الشخصي

( ) الوساطة والمحسوبية من قبل بعض الرؤساء

( ) أسباب أخرى يرجى ذكرها

س8 : ما هي العوامل التي تؤثر في تقييم أداء العاملين من وجهة نظرك ؟

( ) الافتقار إلى معايير علمية وموضوعية

( ) عدم الاهتمام بعملية التقييم واعتبارها عملية روتين

( ) المحسوبية وتحيز الرؤساء

( ) عدم إلمام الرؤساء تفصيليا بأداء المرؤوسين

( ) التأثر بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين

( ) اختلاف المستوي الذهني والعقلي للرؤساء

س9 : هل توافق على نظام مراتب الكفاية المتبع حاليا بشركتكم ؟

" 10 ٪ امتياز ، 40 ٪ جيد جدا ، 50 ٪ جيد ومقبول وضعيف "

(  ) نعم

(  ) لا

س10 : نرجو تحديد الأفراد الواجب إخضاعهم لتقارير الكفاية من وجهة نظرك

(  ) جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية

(  ) جميع العاملين باستثناء شاغلي الوظائف العليا

س11 : ما هي البيانات التي تعتمد عليها عند كتابة تقارير الأداء

(  ) الاعتماد على الذاكرة

(  ) أخذ رأي الزملاء

(  ) الاعتماد على بيانات مكتوبة عن إنجازات المرؤوسين

(  ) الاعتماد على نشاط الفرد أثناء فترة التقييم الأخيرة

(  ) أخرى يرجى ذكرها

س12 : ما هي الفترة المناسبة من وجهة نظرك لإعداد تقارير الكفاية ؟

(  ) كل شهر

(  ) كل ثلاثة أشهر

(  ) كل أربعة أشهر

(  ) كل ستة أشهر

س13 : هل توافق على فكرة تدريب السادة المسؤولين عن تقييم الأداء ؟

(  ) نعم

(  ) لا

س14 : في حالة الإجابة بنعم .. فما هي أسباب ذلك ؟

(  ) تحقيق العدالة الموضوعية عند وضع التقارير

( ) تسهيل مهمة القائمة بالتقييم

( ) عدم توافر الخبرة السابقة في هذا المجال للمسؤولين عند التقييم

( ) أسباب أخرى يرجى ذكرها

س15 : في حالة الإجابة بالنفي ما هي أسباب ذلك ؟

( ) يحتاج التدريب إلى تكاليف كبيرة ووقت طويل

( ) وضوح عناصر التقييم

( ) من الطبيعي أن يكون الشخص المسؤول عادل ولا يحتاج إلى من يدربه في هذا المجال

( ) أسباب أخرى يرجى ذكرها

س16 : ما هي التقديرات التي تفضل اتباعها لقياس مستويات الكفاءة

( ) الترتيب الخماسي

( ) الترتيب الرباعي

( ) الترتيب الثلاثي

س17 : هل تعتقد أن المراجعة الحالية لتقارير الكفاية عملية شكلية لا تحقق الهدف منها ؟

( ) موافق تماما

( ) موافق

( ) موافق نسبيا

( ) غير موافق

س18 : هل ترغب في مناقشة الكيفية التي تم بها إعداد تقارير الكفاية ؟

( ) نعم

( ) لا

س19 : في حالة الإجابة بنعم .. فما هي أسباب ذلك ؟

( ) المناقشة تؤدي إلى إزالة أوجه الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين

( ) الناقشة تؤدي إلى شرح أوجه القصور للعامل ومساعدته على كيفية علاجها

( ) الناقشة تؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بعدالة التقارير

( ) المناقشة تؤدي إلى التزام القائمة بالتقييم بالعدالة الموضوعة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س20 : في حالة الإجابة بالنفي فما هي أسباب ذلك ؟

( ) المناقشة تؤدي إلى إحراج الرئيس أمام مرؤوسيه

( ) المناقشة تؤدي إلى إعطاء الرئيس تقديرات عالية لمرؤوسيه تفاديا لسوء العلاقة معهم

( ) حق العامل مكفول في التظلم من التقديرات

( ) أخرى يرجى ذكرها

س21 : أيهما تفضل .. سرية أم علانية تقارير الكفاية ؟

( ) أفضل العلانية التامة

( ) أفضل السرية التامة

( ) أفضل العلانية في حالة التقديرات المرتفعه

( ) أفضل السرية في حالة التقديرات المنخفضة

س22 : هل تفضل أن يكون رأي السلطة التي تقوم بإعداد تقارير الكفاية :

( ) نهائي

( ) قابل للطعن

## ملحق رقم (8)

## تقارير الصلاحية المستخدمة بشركات بترول السويس

شركة أنابيب البترول
منطقة السويس
شؤون العاملين

### تقرير رقم ( )

### عن مدى الصلاحية خلال فترة الاختبار

المدة من / / 19 إلى / / 19 (طبقا لقرار مجلس الإدارة رقم 18 لسنة 1972)

الاسم : الوظيفة : الإدارة :

تاريخ استلام العمل : الفئة : رقم التأمين :

| رقم | العناصر | النهاية العظمى | درجات التقديم | |
|---|---|---|---|---|
| | | | الرئيس المباشر | مدير الإدارة |
| 1 | مدى الإلمام بالعمل وقدرته على استيعابه وتفهم وتنفيذ التعليمات والواجبات. | 25٪ | | |
| 2 | الدقة في العمل ومستوى الأداء | 25٪ | | |
| 3 | مدى القابلية للتوجيه والتدريب | 10٪ | | |
| 4 | السلوك الشخصي ومدى التعاون مع الزملاء | 10٪ | | |
| 5 | المواظبة | 10٪ | | |
| 6 | الجزاء | 20٪ | | |
| | المجموع | 100 ٪ | | |

العامل صالح للوظيفة المعين عليها
غير صالح

الرئيس المباشر

**يعتمد ،**

مدير قطاع السويس

**شركة النصر للبترول**

**تقرير صلاحية عن الملحق بعقود تدريب لمدة عامين**

**يقدم في نهاية كل ثلاثة شهور عن المدة**

**من : / / 19 إلى / / 19**

تقرير رقم :

الرقم : الاسم :

الوظيفة : المستوى :

تاريخ التدريب : الإدارة / القطاع /

الأعمال التي تدرب عليها خلال الفترة موضوع التقرير :

**ملحوظة :**

في حالة ما إذا كان التقرير عن المتدرب في أي ناحية من انلواحي دون المستوى المطلوب يخطر المتدرب بمواطن الضعف ويسجل هنا :

تاريخ إخطار المتدرب :

اسم الرئيس الذي قام بالإخطار :

توقيع الرئيس الذي قام بالإخطار :

تحريرا في / / 198

**(انظر خلف)**

## التقرير

(توضع علامة صح (  ) أمام الصفة التي تطبق)

| الصفة | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| **الإنتاج** : (كمي) وجود الإنتاج وفقا لمواصفات العمل وذلك في حالة الأفراد الذين ينتظرون منهم الإنتاج خلال فترة التدريب كالصناع والكاتبات على الآلة الكاتبة والرسامين .. الخ). | | | |
| - هل هو قليل الإنتاج يحتاج إلى حفز دائم ومراجعة مستمرة؟ | | | |
| - هل تصل كمي الإنتاج وجودته إلى درجة مقبول ؟ | | | |
| - هل ينجح دائما في رفع كنية الإنتاج ودرجة جودته عن المستوى العادي ؟ | | | |
| - هل يمتاز دائما بكثرة الإنتاج مع جودته في كل الظروف ؟ | | | |
| **الاجتهاد** : (المواظبة واحترام العمل والطموح) | | | |
| - هل هو كسول مضيع للوقت ؟ | | | |
| - هل مواظب يحترم عمله ، بوجه عام) | | | |
| - هل هو دائم اليقظة والنشاط مضطر التقدم والامتياز ؟ | | | |
| - ذو طموح يستند إلى جدارة ؟ | | | |
| **التعاون في العمل**: (التعاون مع الزملاء والرؤساء) | | | |
| - هل يصعب التعاون معه بصفة عامة ؟ | | | |
| - هل هو مختل وبتعاون مع الجميع في حدود الضرورة ؟ | | | |
| - هل هو هاديء الطبع يحب التعاون مع الجميع ؟ | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| - هل يمتاز بالتعاون مع الجيمع بلا استثناء ؟ | | | |
| **القدرة على التعلم :** | | | |
| - هل هو بطئ الفهم يصعب عليه تعلم الجدي ؟ | | | |
| - هل هو متوسط القدرة يعطي نتائج مرضية عموما ؟ | | | |
| - هل يجيد فهم الجديد بدرجة ترتفع من المتوسط العادي من جميع الوجوه ؟ | | | |
| - هل هو لماح ؟ سريع الاستيعاب للجديد ؟ | | | |

**التقدير العام :** (تملأ بمعرفة الرئيس الأعلى)

**مدى صلاحية الاستمرار في الخدمة (تملأ بمعرفة الرئيس الأعلى)**

1- الرئيس المباشر : **التوقيع :**

2- الرئيس المختص : **التوقيع :**

3- الرئيس الأعلى : **التوقيع :**

**شركة السويس لتصنيع البترول**

## التقرير الربع سنوي عن مرتبة الكفاءة للعاملين بعقود تدريب

**عن المدة من الى**

**أولا : بيانات تحرر بمعرفة إدارة شؤون العاملين :**

الاسم : الرقم : تاريخ العقد :

المؤهل : تاريخ الحصول عليه :

الوظيفة : المستوى : أجر التعاقد :

الإدارة التي يعمل بها : عدد أيام الإجازات المرضية :

بيانات الجزاءات وأسبابها إن وجدت :

اسم محرر البيان : وظيفته :

التوقيع : التاريخ :

**ثانيا : بيانات تحرر بمعرفة الإدارات التي يعمل بها العامل :**

**تحديد مرتبة الكفاءة**

تحديد مرتبة الكفاءة بجمع العناصر أ ، ب ، ج ، د ، هـ

على أساس أ = 2ب ، 3 الإنتاج = 4 د = هـ

| المستوى | قيمة العنصر | نتيجة التقدير |
|---|---|---|
| الأول<br>الثاني | 6 أ | قابلة للصحية |
| الأول<br>الثاني | 5 أ | يحتاج إلى مزيد من الإعداد |
| الأول<br>الثاني | أقل من 5 أ | غير صلح للتعيين |

**نتيجة التقرير**

ثبتت / لم تثبت صلاحية السيد / في التعيين على وظيفة :

| الرئيس المباشر | الرئيس الأعلى | لجنة شؤون العاملين |
|---|---|---|
| نتيجة التقدير<br>الاسم :<br>الوظيفة :<br>التوقيع : | نتيجة التقدير<br>الاسم :<br>الوظيفة :<br>التوقيع : | نتيجة التقدير<br>جلسة :<br>توقيع رئيس اللجنة : |

مستوى التقرير

| العنصر الأساسي | الصفات | أ | ب | ج | د |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستفادة من التدريب | | | | | |
| أ | قدرة ممتازة على الاستفادة من التدريب | | | | |
| ب | قادرة على الاستفادة من التدريب | | | | |
| ج | يستفيد من التدريب | | | | |
| د | استفادة قليلة من التدريب | | | | |
| هـ | لا يستفيد من التدريب | | | | |
| ينظم العمل | | | | | |
| أ | ينظم عمله بطريقة ممتاز | | | | |
| ب | لديه مهارة تنظيم كبيرة | | | | |
| ج | ينظم عمله جيدا | | | | |
| د | تنظيمه معقول إلى حد ما | | | | |
| هـ | لا يمكن تنظيم عمله | | | | |
| كمية العمل | | | | | |
| أ | ينجز كمية ممتازة من العمل | | | | |
| ب | ينجز كمية كبيرة من العمل | | | | |
| ج | ينجز كمية معقولة من العمل | | | | |
| د | إنجاز قليل غير كاف | | | | |
| جودة الأداء | | | | | |
| أ | يؤدي عمله بإتقان ممتاز | | | | |
| ب | يحتفظ بمستوى عالي من جودة الأداء | | | | |
| ج | عمله جيد بصفة عامة | | | | |
| د | عمله أقل من الجودة المطلوبة | | | | |
| هـ | غير دقيق ومهمل في عمله | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المواظبة على العمل : | | | | | |
| أ | يمتاز بالتواجد في العمل ويسعى لعدم إضاعة الوقت | | | | |
| ب | يتواجد بمكان العمل ولا يعتمد على إضاعة الوقت | | | | |
| ج | يتواجد بمكان العمل ولا يضيع الوقت | | | | |
| د | يتواجد بمكان العمل مع ميله لإضاعة الوقت | | | | |
| هـ | لا يحترم المواظبة ويعمل على إضاعة الوقت | | | | |
| التعاون | | | | | |
| أ | يمتاز بالتعاون المخلص مع رؤسائه في العمل وزملائه | | | | |
| ب | ميل كبير للتعاون مع رؤسائه وزملائه | | | | |
| ج | يتعاون مع الآخرين | | | | |
| د | نادرا مع يتعاون مع الآخرين | | | | |
| هـ | لا يميل إلى التعاون مع الآخرين | | | | |
| سلوك | | | | | |
| أ | يمتاز باكتساب ثقة واحترام الآخرين | | | | |
| ب | ناجح في اكتساب ثقة واحترام الآخرين | | | | |
| ج | يجيد معاملة الآخرين إلى حد ما | | | | |
| د | معاملة الآخرين معقول | | | | |
| هـ | غير قادر على اكتساب ثقة واحترام الآخرين | | | | |
| | المجموع | | | | |
| | | | | | |

## تقرير سنوي لتقدير مرتبة الكفاية
## (الوظائف النمطية)

**عن المدة من / / 19 إلى / / 19**

| أولا : بيانات تحرر بمعرفة الإدارة العامة للشؤون الإدارية : | |
|---|---|
| 1- الاسم : | 12- جهة الندب / الإعارة : |
| 2- الرقم : | 13- تاريخ الندب / الإعارة / الإجازة الخاصة بدون مرتب / / 19 |
| 3- المؤهل الدراسي : | 14- التقديرات المادية : |
| 4- تاريخ الحصول : | 15- التقديرات الأدبية : |
| 5- تاريخ التعيين : | 16- تاريخ آخر علاوة / / 19 |
| 6- الوظيفة : | 17- مقدارها : |
| 7- المستوى : | 18- عدد أيام الإجازات المرضية يوما |
| 8- الأجر الحالي : | 19- عدد أيام مرات الغياب بدون إذن (إن وجد) |
| 9- الوحدة / القسم / الإدارة : | |
| 10- الإدارة العامة : | |
| 11- منتدب / معار / إجازة خاصة بدون مرتب | 20- بيانات الجزاءات وأسبابها (إن وجدت) |
| اسم محرر البيانات | وظيفة : |
| توقيع : | التاريخ : |

| النسبة المئوية لتقدير مرتبة الكفاية | النسب المئوية المقررة من عدد العاملين | تقدير مرتبة الكفاية بمعرفة لجنة شؤون العاملين |
|---|---|---|
| ممتاز : أكثر من 90 إلى 100 | 10 ٪ | التقدير : |
| جيد جدا : أكثر من 80 إلى 90 | 40 ٪ | النسبة المئوية : |
| جيد : أكثر من 60 إلى 90 | | اعتمد بجلسة : بتاريخ / / 19 |
| مقبول : أكثر من 40 إلى 60 | 50 ٪ | توقيع سكرتير اللجنة : |
| ضعيف : 40 فأقل | | توقيع رئيس اللجنة : |
| | | التاريخ : / / 19 |

ثانيا : بيانات إضافية تحرر بمعرفة الرئيس المباشر / مدير الإدارة / القطاع المختص

1- إيضاح نواحي التفوق في غير ما ورد من عناصر التقدير إن وجدت :

2- إيضاح أوجه القصور وأسبابه بالنسبة للعاملين الحاصلين على تقدير مقبول / ضعيف .. وتاريخ إخطار العامل كتابة بها :

3- أسباب اختلاف تقدير مرتبة الكفاية إن وجدت :

4- هل تنصح بتدريبه :

ولأي من هذه الأغراض :

أ- لرفع مستوى أدائه في عمله الحالي :

ب- لإعداده لوظيفة أخرى في نفس المستوى :

ج- لإعداده لشغل وظيفة في مستوى أعلى :

د- ما هي برامج التدريب وخطة الإعداد المفتوحة ؟

5- أي ملاحظات أخرى :

| ثالثا : عناصر التقدير<br>- لجميع العاملين شاغلي الوظائف النمطية.<br>- لشاغلي الوظائف الإشرافية بالمستوى الثالث | | النهاية العظمى | تقدير الدرجات | |
|---|---|---|---|---|
| | | | الرئيس المباشر | مدير ادارة القطاع |
| مدى الإلمام ومستوى أدائه | هل يفهم كل تفاصيل العمل وما يتعلق به؟<br>ما هي كمية العمل الذي ينتجه وما درجة إتقانه وفقا لمواصفات الوظيفة ؟ | 25 | | |
| تحمل المسؤولية ومدى الاعتماد عليه | ما مدى دأبه على إنجاز العمل في الوقت المحدد ؟<br>ما مدى قدرته على القيام بما يوكل إليه من مهام بدون حاجة إلى إشراف وتوجيه مستمر ؟ | 25 | | |
| القابلية للتوجيه | هل يستجيب لتوجيه رؤسائه ؟ | 10 | | |
| الاستفادة من التدريب | هل يستفيد من التدريب وبالتالي يتقدم في عمله ؟ | | | |
| | هل يسعى لزيادة معلوماته وخبرته بكافة الطرق | 10 | | |
| التعاون | ما هي درجة معاونته لرؤسائه ومرؤوسيه وغيرهم ممن لهم صلة بعمله ؟ وهل يضع جميع إمكانياته في خدمة المجموعة بغية الصالح العام ؟ | 10 | | |
| السلوك الشخصي | ما مدى نجاحه في اكتساب ثقة واحترام الآخرين<br>هل هو مهذب صادق حسن المعاملة ؟ | 10 | | |
| المواظبة | هل يتواجد دائما في مكان لعمل أم يميل إلى إضاعة الوقت ؟ | 10 | | |
| المجموع الكلي | | 100 | | |

تقدير مرتبة الكفاية :　　　　رأي المستوى الإشرافي الأعلى :

اسم الرئيس المباشر :　　　　(إذا ما رأى ذلك)

وظيفته :

التوقيع :

التاريخ :　/　/ 19

---

تقدير مرتبة الكفاية :　　　　ملاحظات لجنة شؤون العاملين

اسم مدير الإدارة / القطاع المختص :

وظيفته :

التوقيع :

التاريخ :　/　/ 19

---

## إجراءات وإرشادات لاستيفاء التقرير

1- يتولى الرئيس المباشر دراسة كل عنصر من هذه العناصر ويقدر الدرجات المناسبة لكل منها ويعتمد التقدير - مدير الإدارة / القطاع المختص وللمستوى الإشرافي الأعلى إبداء الرأي إذا ما رأى ذلك.

2- يجب أن يستند التقدير على أمور موضوعية ولا يتأثر بنواح شخصية.

3- تقدير كفاية العامل بمرتبة مقبول فأقل يجب أن تستند إلى ما يثبت سبق إخطاره كتابة من الرئيس المختص به في مستوى أدائه لعمله خلال الفترة المحرر عنها التقرير.

4- يتم استيفاء البيانات الإضافية الواردة بالصفحة الثانية بمعرفة الرئيس المباشر / مدير الإدارة / القطاع المختص.

5- يجب ألا يقل مستوى وظيفة الرئيس المباشر الذي يحرر التقرير عن المستوى الثاني.

6- يجوز تجاوز النسبة المقررة لعدد العاملين في أحد مراتب الكفاية في حالة انخفاض النسبة في مستوى الرتبة.

## تقرير لتقدير مرتبة الكفاية
## (الوظائف الإشرافية)

**عن المدة من / / 19 إلى / / 19**

<table>
<tr><td colspan="2">أولا : بيانات تحرر بمعرفة الإدارة العامة للشؤون الإدارية :</td></tr>
<tr><td>1- الاسم :<br>2- الرقم :<br>3- المؤهل الدراسي :<br>4- تاريخ الحصول :<br>5- تاريخ التعيين :<br>6- الوظيفة :<br>7- المستوى :<br>8- الأجر الحالي :<br>9- الوحدة / القسم / الإدارة :<br>10- الإدارة العامة :<br>11- منتدب / معار / إجازة خاصة بدون مرتب<br>12- جهة الندب / الإعارة :</td><td>12- تاريخ الندب / الإعارة / الإجازة الخاصة بدون مرتب / / 19<br>13- التقديرات المادية :<br>14- التقديرات الأدبية :<br>15- تاريخ آخر علاوة / / 19<br>16- مقدارها :<br>17- عدد أيام الإجازات المرضية يوما<br>18- عدد أيام مرات الغياب بدون إذن (إن وجد)<br>19- بيانات الجزاءات وأسبابها (إن وجدت)</td></tr>
<tr><td colspan="2">اسم محرر البيانات     وظيفة :<br>توقيع :     التاريخ :</td></tr>
</table>

| النسبة المئوية لتقدير مرتبة الكفاية | النسب المئوية المقررة من عدد العاملين | تقدير مرتبة الكفاية بمعرفة لجنة شؤون العاملين |
|---|---|---|
| ممتاز : أكثر من 90 إلى 100 | ٪ 10 | التقدير : |
| جيد جدا : أكثر من 80 إلى 90 | ٪ 40 | النسبة المئوية : |
| جيد : أكثر من 60 إلى 90 | | اعتمد بجلسة : بتاريخ / / 19 |
| مقبول : أكثر من 40 إلى 60 | ٪ 50 | توقيع سكرتير اللجنة : |
| ضعيف : 40 فأقل | | توقيع رئيس اللجنة : |
| | | التاريخ : / / 19 |

**ثانيا : بيانات إضافية تحرر بمعرفة الرئيس المباشر / مدير الإدارة القطاع المختص**

1- إيضاح نواحي التفوق في غير ما ورد من عناصر التقدير إن وجدت؟

2- إيضاح أوجه القصور وأسبابه بالنسبة للعاملين الحاصلين على تقدير مقبول / ضعيف .. وتاريخ إخطار العامل كتابة بها :

3- أسباب اختلاف تقدير مرتبة الكفاية إن وجدت :

4- هل تنصح بتدريبه :

ولأي من هذه الأغراض :

أ- لرفع مستوى أدائه في عمله الحالي :

ب- لإعداده لوظيفة أخرى في نفس المستوى :

ج- لإعداده لشغل وظيفة في مستوى أعلى :

د- ما هي برامج التدريب وخطة الإعداد المفتوحة ؟

5- أي ملاحظات أخرى :

| ثالثا : عناصر التقدير<br>- لجميع العاملين شاغلي الوظائف الإشرافية بالمستويين الأول والثاني | | النهاية العظمى | تقدير الدرجات | |
|---|---|---|---|---|
| | | | الرئيس المباشر | مدير ادارة القطاع |
| التخطيط والتنظيم | ما مدى قدرته على إعداد برامج العمل وتوزيع الاختصاصات وتفويض بعض سلطاته لمعاونيه وإعطاء التعليمات بدقة ووضوح ومتابعة تنفيذها ؟ | 20 | | |
| المبادأة والابتكار | هل يسعى للابتكار وإدخال تحسينات واقتراحات جديدة لتحسين أسلوب العمل وتبسيط إجراءاته ؟ | 15 | | |
| القيادة وتحمل المسؤولية | ما مدى نجاحه في خلق روح الجماعة بين مرؤوسيه وقدرته على تهيئة المناخ المتجانس المتميز بالولاء للعمل واتخاذ القرارات وحل المشاكل ومدى تحمل المسؤولية | 15 | | |
| إعداد وتوجيه المرؤوسين | هل يعمل على رفع مستوى كفاءة مرؤوسيه بمباشرة تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات وإرشادهم للمراجع المفيدة ؟ | 15 | | |
| الاستفادة من التدريب | هل يسعى لزيادة معلوماته وخبرته بكافة الطرق | 15 | | |
| التعاون | ما هي درجة معاونته لرؤسائه ومرؤوسيه وغيرهم ممن لهم صلة بعمله ؟ وهل يضع جميع إمكانياته في خدمة المجموعة بغية الصالح العام ؟ | 10 | | |
| السلوك الشخصي | ما مدى نجاحه في اكتساب ثقة واحترام الآخرين هل هو مهذب صادق حسن المعاملة؟ | 10 | | |
| المجموع الكلي | | 100 | | |

تقدير مرتبة الكفاية :　　　　　　رأي المستوى الإشرافي الأعلى :

اسم الرئيس المباشر :　　　　　　(إذا ما رأى ذلك)

وظيفته :

التوقيع :

التاريخ : / / 19

---

تقدير مرتبة الكفاية :　　　　　　ملاحظات لجنة شؤون العاملين

اسم مدير الإدارة / القطاع المختص :

وظيفته :

التوقيع :

التاريخ : / / 19

**إجراءات وإرشادات لاستيفاء التقرير**

1- يتولى الرئيس المباشر دراسة كل عنصر من هذه العناصر ويقدر الدرجات المناسبة لكل منها ويعتمد التقدير - مدير الإدارة / القطاع المختص وللمستوى الإشرافي الأعلى إبداء الرأي إذا ما رأى ذلك.

2- يجب أن يستند التقدير على أمور موضوعية ولا يتأثر بنواح شخصية.

3- تقدير كفاية العامل بمرتبة مقبول فأقل يجب أن تستند إلى ما يثبت سبق إخطاره كتابة من الرئيس المختص به في مستوى أدائه لعمله خلال الفترة المحرر عنها التقرير.

4- يتم استيفاء البيانات الإضافية الواردة بالصفحة الثانية بمعرفة الرئيس المباشر / مدير الإدارة / القطاع المختص.

5- يجب ألا يقل مستوى وظيفة الرئيس المباشر الذي يحرر التقرير عن المستوى الثاني.

6- يجوز تجاوز النسبة المقررة لعدد العاملين في أحد مراتب الكفاية في حالة انخفاض النسبة في مستوى الرتبة.

## ملحق رقم (9)

## استمارة الاستقصاء الخاصة بسياسة الحوافز

س1 هل توجد لدى شركتكم لائحة خاصة بنظام الحوافز ؟

( ) نعم

( ) لا

س2 : في حالة الإجابة بنعم نرجو ذكر الهدف من تطبيقها ؟

1-

2-

3-

س3 : ما هي أنواع الحوافز التي تمنح للعاملين

حوافز مادية :

( ) حافز جماعي

( ) مكافآت تشجيعية

( ) علاوة الجدارة

( ) علاوة استثنائية

حوافز معنوية :

( ) فرص الترقية

( ) المشاركة في الإدارة

( ) نظام المقترحات

( ) أخرى يرجى ذكرها

س4 : ما هي عناصر الأجر الحافز ؟

(1)

(2)

(3)

س5: نرجو ذكر النسبة المقررة لكل عنصر ؟

(1)

(2)

(3)

س6 : نرجو ذكر فئات الأجر الحافز المطبقة للمستويات التالية :

(   ) إدارة عليا

(   ) مستوى أول

(   ) مستوى ثاني

(   ) مستوى ثالث

س7 : هل تعتقد أن هذه الفئات عادلة ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س8 : ما هي القواعد التي تتبع في الحالات التالية ؟

(   ) عدم تحقيق النسبة المقررة في الخطة

(   ) المعينين بعقود تدريب

(   ) العاملون الذين يبذلون جهدا إضافيا

(   ) العاملون الموقع عليهم جزاءات

(   ) غياب بعض العاملين

س9 : هل تعتبر أن توافر ظروف جيدة للعمل من تهوية وإضاءة الآلات أحد أنواع الحوافز ؟

(   ) نعم

(   ) لا

لماذا ؟

س10 : هل تنظر إلى الترقية على كونها أحد الأجور الحافزة ؟

(  ) نعم

(  ) لا

لماذا ؟

س11 : نرجو تحديد الأساس الذي تتم وفقا له الترقية بشركتكم ؟

س12: ما هي أهمية الحصول على الحوافز من وجهة نظرك ؟

(  ) وسيلة لزيادة الدخل

(  ) وسيلة لتشجيع المتفوقين وحفزهم باقي العاملين

(  ) أداة هامة لضمان أداء العمل بكفاءة عالية

(  ) تؤدي إلى مزيد من العمل ومن ثم زيادة الإنتاج

س13 : من وجهة نظرك هل يمكن القول بأن الحوافز تعتبر وسيلة لضمان الحفاظ على العمالة الماهرة

(  ) نعم

(  ) لا

س14 : هل تعتقد أن الحافز الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهودك ؟

(  ) نعم

(  ) لا

س15 : من وجهة نظرك هل يتناسب قيمة الحافز مع احتياجاتك ؟

(  ) نعم

(  ) لا

س16 : هل تعرف الأسلوب الذي تتبعه الإدارة لتحديد قيمة الحافز ؟

(  ) نعم

(  ) لا

س17 : في حالة الإجابة بنعم فهل أنت مقتنع بذلك الأسلوب ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س18 : من وجهة نظرك هل يتناسب مستوى الأداء اللازم للحصول على الحوافز مع إمكانيات وطاقات الشخص المتوسطة الكفاءة ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س19 : يقال أن الإدارة تستخدم الحوافز كوسيلة لاستغلال العاملين وإشعارهم بالمهانة .. فهل أنت موافق على ذلك ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س20 : من وجهة نظرك كيف يتم توزيع الحوافز ؟

(   ) بناء على مقياس موضوعية للأداء

(   ) بناء على معايير شخصية

(   ) أرخى يرجى ذكرها

س21 : هل لديك علم بالمستوى المطلوب الوصول إليه من الخطة حتى يمكن صرف الحوافز ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س22 : هل من ينادي بأن الحفز يعتبر حق مكتسب وأنه ينبغي على الإدارة أن تصرف مكافآت للعاملين في حالة تحقيق المستهدف من الخطة فهل أنت موافق على ذلك؟

(   ) نعم

(   ) لا

س23 : الرجاء ترتيب الحوافز التالية حسب أهميتها من وجهة نظرك :

( ) الاشتراك في الإنتاج

( ) المكافأة التشجيعية

( ) علاوة الجدارة

( ) الأجر

( ) العلاوة الدورية

( ) الزيادات العامة في الأجور

س24 : هل تعتقد أن هناك تناسب بين وظيفتك وبين قدرتك ومهارتك ؟

( ) نعم

( ) لا

س25 : هل يوجد تنوع في مهام وواجبات ومسؤوليات وظيفتك ؟

( ) نعم

( ) لا

س26 : ما هي وجهة نظرك بشأن الأفراد الذين تم ترقيتهم ؟

( ) أفضل العاملين كفاءة

( ) أصحاب الصلة بالإدارة

( ) أخرى يرجى ذكرها

س27 : هل يتم أخذ آرائك ومقترحاتك فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه الإدارة

( ) نعم

( ) لا

س28 : نرجو ترتيب الحاجات التالي حسب أهميتها من وجهة نظرك :

( ) الحاجات الجسمية (المأكل - المشرب - الملبس)

( ) الحاجات الاجتماعية (العلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء)

(   ) الحاجة إلى تقدير نفسي واعتراف الآخرين

(   ) الحاجة إلى إثبات الذات

(   ) الحاجة إلى الأمن والاستقرار

س29 : هل أنت مقتنع بوظيفتك الحالية ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س30 : في حالة الإجابة بنعم فما هي أسباب عدم الاقتناع ؟

(   ) مسؤوليات الوظيفة أقل من مهاراتك وقدراتك

(   ) العمل في هذه الوظيفة روتيني ويبعث على الملل

(   ) لا يوجد تناسب بين متطلبات الوظيفة ومؤهلاتك العلمية

(   ) لا تناسب هذه الوظيفة ميولي واهتماماتي

س31 : هل أنت راضي عن الحافز الذي تتقاضاه ؟

(   ) نعم

(   ) لا

س32 : في حالة الإجابة بالنفي فما هي أسباب عدم الرضا ؟

(   ) لا يوجد تناسب بين قلة الحافز والجهود المبذول

(   ) يتأثر الحافز إلى حد كبير بالعلاقات الشخصية

(   ) عدم القدرة على الإلمام بالطريقة التي يتم بناء عليها حساب قيمة الحافز

س33 : ما هي مواعيد صرف الحافز الجماعي ؟

(   ) يتم صرف الحافز بصفة دورية

(   ) ليس هناك مواعيد ثابتة لصرف الحوافز

س34 : هل ميعاد صرف الحافز الجماعي مناسب من وجهة نظرك ؟

( ) نعم

( ) لا

س35 : هل لديك علم بالقواعد التي يتم بناء عليها تحديد قيمة الحافز ؟

( ) نعم

( ) لا

س36 : في حالة الإجابة بالنفي فما هي أسباب ذلك ؟

( ) لا تقوم الشركة بنشر تلك القواعد

( ) صعوبة الحساب الرياضي لتلك القواعد

س37 : هل تعتقد أن نظام الحوافز المتبع بشركتك نظام عادل ؟

( ) نعم

( ) لا

س38 : نرجو ترتيب الأهداف التالية حسب أهميتها من وجهة نظرك :

( ) المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة

( ) المكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين

( ) الرغبة في الترقية

( ) زيادة الدخل والأجر

( ) تحقيق الأمان الوظيفي والاقتصادي

## ملحق رقم (10)

## الوثائق والمستندات المتعلقة بسياسة الحوافز

**الهيئة المصرية العامة للبترول**

**الأمانة العامة لمجلس الإدارة**

**مذكرة رقم (19) لسنة 1985**

بشأن فتح جدول الأجور الوارد بلائحة نظام العاملين بالهيئة وتعديل بعض الأحكام الخاصة بالعلاوات

- يقوم نظام الأجور بالهيئة وشركات القطاع على فلسفة ربط الأجر بالإنتاج، ومن ثم فقد تحدد لكل وظيفة الأجر الذي يتناسب وأعباء هذه الوظيفة، كما تم تقسيم الوظائف لى أربعة مستويات وظيفية ولكل مستوى وظيفي بداية ونهاية فيما عدا الوظائف العليا فهي ذات ربط ثابت.
- ونظرا لمرور مدة ليست بالقصيرة منذ وضع هذا النظام، فقد وصل عدد كبير من العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة إلى نهاية الربط مما أدى إلى تجميد أجورهم.

ولما كان تجميد أجر العامل يعتبر حافزا سلبيا يدفعه إلى التفكير في زيادته نظرا لزيادة الأعباء المعيشية المستمرة وذلك بالهجرة إلى جهات أخرى بعد أن يكون قد اكتمل التدريب في القطاع واكتسب الخبرة اللازمة للعمل وفي الوقت الذي يحتاج فيه القطاع لجني حصيلة تدريبية المستمر وخصوصا أن الجهات الخارجية تعمل على جذب هذه العمالة المدربة.

- لذلك فقد تمت دراسة البدائل المختلفة لعلاج هذه الصعوبات مع مراعاة أن يكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة وتوصلنا إلى أن العاج المناسب هو فتح نهاية الربط لجميع المستويات بحيث يسمح ذلك باستمرار منح العلاوات السنوية لجميع العاملين بما فيهم الذين تجمدت أجورهم وشاغلي الوظائف العليا.

- تقدر التكلفة السنوية الإضافية لهذا التعديل للهيئة وشركات القطاع العام للبترول في السنة الأولى 85/ 1986 بحوالي نصف مليون جنيه تقريبا عن المبالغ المدرجة بالموازنات التخطيطية كما أنه من المنتظر أيضا تغطية هذا المبلغ من الوفورات التي قد تتحقق نتيجة دوران العمالة والتعيينات الجديدة بالموازنات المذكورة.

(مرفق بيان بالتكلفة) ..

- بناء على ما تقدم فالأمر معروض على المجلس برجاء التفضل بالموافقة على ما يلي :

**أولا** : فتح نهاية الربط الوارد النص عليه في المادة (55) من لائحة نظام العاملين بالهيئة ليكون على النحو التالي :

| المستوى | مسميات الوظائف | الأجر | |
|---|---|---|---|
| | | بداية | نهاية |
| | | جنيه 6500 | جنيه ربط ثابت |
| الوظائف العليا | رئيس مجلس إدارة الهيئة<br>نائب رئيس الهيئة / مستشار خبير<br>مدير عام / خبير<br>مدير قطاع / خبير | 3058<br>2943<br>2828 | 5400<br>4611<br>4000 |
| الأول | مدير إدارة<br>رئيس قسم<br>وظائف وإدارية / وظائف تخصصية | 780 | 3800 |
| الثاني | رئس وحدة<br>وظائف مهنية ومكتبية | 600 | 3200 |
| الثالث | رئيس عمال<br>وظائف معاونة | 480 | 1800 |

ثانيا : تعديل المواد الواردة بلائحة نظام العاملين بالهيئة المتعلقة بمنح العلاوات لتصبح على النحو التالي :

**مادة (53) :**

"يستحق شاغل الوظيفة العليا عند ترقيته بداية أجر الوظيفة المرقى إليها أو علاوة ترقية تعادل الفرق بين بداية أجر الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية وبداية أجر الوظيفة المرقى إليها أيهما أكبر.

كما يستحق المرقى إلى وظيفة مدير قطاع / خبير بداية ربط الوظيفة أو علاوة ترقية توازي مقدار علاوة سنوية واحدة وفقا لآخر تقرير كفاية حرر عنه وبحد أقصى 230 جنيها سنويا أيهما أكبر.

ويستحق المرقى إلى وظيفة إشرافية داخل أي من المستويات الأول أو الثاني أو الثالث علاوة ترقية توازي مقدار علاوة سنوية واحدة وفق آخر تقرير كفاية حرر عنه.

ويستحق المرقى إلى وظيفة بالمستوى الأعلى بداية أجر المستوى الأعلى أو علاوة ترقية توازي مقدار علاوة سنوية واحدة وفقا لآخر تقرير كفاية حرر عنه أيهما أكبر.

**مادة (57) :**

"يستحق العامل العلاوة السنوية وفقا للنسب المئوية التالية من الأجر الأساسي الشهري طبقا لما هو موضح بالجدول التالي :

| مرتبة الكفاية | عدد الدرجات | النسبة من الأجر كعلاوة |
|---|---|---|
| ممتاز | أكثر من 90 إلى 100 ٪ | ٪ 12 |
| جيد جدا | أكثر من 80 إلى 90 ٪ | ٪ 9 |
| جيد | أكثر من 60 إلى 80 ٪ | ٪ 6 |
| مقبول | أكثر من 40 إلى 60 ٪ | ٪ 3 |
| ضعيف | 40 فأقل | صفر |

وبحد اقصى 23 جنيه للمستوى الأول، 15 جنيه للمستوى الثاني، 10 جنيه للمستوى الثالث.

أما بالنسبة للعاملين شاغلي الوظائف العليا فلا تقل علاوتهم السنوية عن 6٪ ولا تزيد عن 12 ٪ وذلك من أجورهم الأساسية ووفقا للضوابط التالية :

1- بالنسبة لشاغلي نائب رئيس هيئة / خبير / مستشار / رئيس وأعضاء مجلس إدارة شركات القطاع العام للبترول المعينين تكون سلطة تحديد نسبة العلاوة من اختصاص رئيس مجلس إدارة الهيئة.

2- بالنسبة لشاغلي وظائف مدير عام / خبير أو مدير قطاع / خبير تكون سلطة تحديد نسبة العلاوة من اختصاص رئيس الهيئة / رئيس الشركة وبحد أقصى 300 جنيه سنويا.

3- وبالنسبة للعاملين شاغلي الوظائف العليا الذين يتقاضون أجرا يزيد عن بداية أجور الوظائف التي يشغلونها والذين يحتفظون به بصفة شخصية فتستهلك قيمة الزيادة في الأجر المحتفظ به من قيمة العلاوة الدورية أو الترقية المستحقة لهم حتى تستهلك الزيادة بالكامل ثم يمنحون علاواتهم طبقا للضوابط سالفة الذكر، وذلك مع عدم الإخلال بحكم المادة (84) من لائحة نظام العاملين.

**مادة (59) :**

إضافة فقرة جديدة للمادة (59) نصها كالآتي :

"ويكون منح علاوة الجدارة لشاغلي الوظائف العليا بقرار من رئيس مجلس الإدارة بشرط موافقة الوزير أو من يفوضه وطبقا للضوابط الخاصة بمنح العلاوات للوظائف العليا".

**ثالثا :** لا يعتمد على الإطلاق بالزيادات التي تترتب على تطبيق هذه التعديلات على ما يصرف للعامل عند انتهاء خدمته نتيجة تطبيق أنظمة خاصة

كالميزة الإضافية او الاستثنائية أو أي ميزات أخرى مقررة ببعض الشركات ويظل حسابها على ذات الأسس السارية حاليا (أي في حدود الربط الثابت للوظائف العليا والنهايات الحالية لربط المستويات الأول والثاني والثالث والمعتمدة حتى تاريخ 30/ 6/ 1985). أما بالنسبة لنظام التأمين الادخاري المطبق حاليا بالهيئة وشركات فيكون على أساس أجر العامل الأساسي عند انتهاء خدمته ووفقا لأحكام التأمين الادخاري.

رابعا : تطبيق التعديلات المقترحة اعتبارا من 1/ 7/ 1985

| خبير التنمية الإدارية | نائب رئيس الهيئة |
| --- | --- |
| | للشؤون المالية والاقتصادية |
| (محمد فاضل عثمان) | عصام الدين عبد العزيز |

## النماذج المستخدمة في تقدير الحافز الجماعي
## بقطاع البترول

### النموذج الأول
### نظام الحافز الجماعي بيان تقدير مستوى الأداء عن المدة
### من      إلى

الى : إدارة شؤون العاملين

من : إدارة

نؤيد تقدير مستوى الأداء لجميع العاملين بالإدارة بنسبة 100 ٪ خلال المدة أعلاه فيما عدا الوارد بياناتهم فيما يلي :

| الرقم | الاسم | النسبة المقترحة | مبررات التخفيض |
|---|---|---|---|

مدير إدارة                                        مدير قطاع

**التصديق**

رئيس مجلس إدارة الشركة

## النموذج الثاني

## نموذج نسبة تقييم مستوى الأداء

**عن شهر سنة**

المستوى :      الإدارة العامة :

نسبته المئوية :      القطاع :

الإدارة :

| | رقم العامل | اسم العامل | نسبة تقييم مستوى الأداء | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | رئيس القسم 100 ٪ | مدير الإدارة 100 ٪ | مدير القطاع 100 ٪ | المدير العام 100 ٪ | |
| | | | | | | | |

| الإعداد | الاعتماد | | |
|---|---|---|---|
| رئيس القسم | مدير القطاع | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة |